



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA
"TOR VERGATA"

FACOLTÀ DI INGEGNERIA

DOTTORATO DI RICERCA IN

INGEGNERIA ECONOMICO GESTIONALE XXII CICLO

*L'employee engagement e la focalizzazione sui core value
quali leve di un approccio integrato alla Sustainable
Excellence per la competitività nel lungo periodo.*

CANDIDATA

Ing. Caterina Spada

TUTOR

Ch.mo Prof. Paolo Mancuso

Ch.mo Prof. Vittorio Cesarotti

COORDINATORE

Ch.mo Prof. Agostino La Bella

A.A. 2008/2009

INDICE

1. INTRODUZIONE	10
1.1. DOMANDE DI RICERCA INIZIALI	11
1.2. RILEVANZA SCIENTIFICA	13
1.3. METODOLOGIA ADOTTATA E RISULTATI OTTENUTI	14
2. BUSINESS EXCELLENCE E SUSTAINABLE EXCELLENCE.....	17
2.1. CHE COSA SI INTENDE PER SUSTAINABILITY	18
2.2. GLI INDICI DI SOSTENIBILITÀ	21
2.2.1. <i>Il Global Reporting Initiative</i>	25
2.2.2. <i>Il Dow Jones Sustainable Index- DJSI</i>	32
2.3. IL TERZO PILASTRO MANCANTE	38
2.3.1. <i>Corporate Sustainability o business sustainability</i>	41
3. EMPLOYEE ENGAGEMENT.....	43
3.1. CHE COS'È L'EMPLOYEE ENGAGEMENT	46
3.1.1. <i>Definizioni di employee engagement con focus sulle persone</i>	47
3.1.2. <i>Definizioni di employee engagement con focus sull'organizzazione</i>	48
3.1.3. <i>Engagement e altri costrutti organizzativi limitrofi all'engagement</i>	51
3.2. LIVELLI DI ENGAGEMENT.	53
3.3. IL VANTAGGI TANGIBILI DELL'EMPLOYEE ENGAGEMENT	54
3.4. I DRIVER DELL'EMPLOYEE ENGAGEMENT	61
3.4.1. <i>Basic needs.</i>	63
3.4.2. <i>Leadership</i>	65
3.4.3. <i>Organizational environment - Ambiente lavorativo</i>	67
3.4.4. <i>Involvement</i>	68
3.4.5. <i>Empowerment</i>	68
3.4.6. <i>Commitment</i>	70
3.4.7. <i>Two-way relationship</i>	71
3.4.8. <i>Opportunità di crescita e sviluppo personale.</i>	72
3.4.9. <i>Ricompense e riconoscimenti</i>	73

3.4.10.	<i>Work life balance</i>	74
3.5.	MODELLI SULL'EMPLOYEE ENGAGEMENT	75
3.5.1.	<i>Modelli basati sulle persone</i>	78
3.5.2.	<i>I modelli progressivi</i>	89
3.5.3.	<i>Modelli basati sull'organizzazione</i>	96
	<i>Modello "World at Work Total Rewards"</i>	103
	<i>Modello di SHRM Vance</i>	106
3.6.	LA MISURAZIONE DELL'ENGAGEMENT	110
3.7.	LIMITI DELLO STATO DELL'ARTE	112
4.	UNA NUOVA VISIONE DELL'EMPLOYEE ENGAGEMENT	115
4.1.	IL PROCESSO, I SUOI DRIVER E I SUOI OUTCOME	117
4.2.	PROCESSO E MISURAZIONE	121
4.3.	LA MISURAZIONE DEI DRIVER E DEGLI OUTCOME DELL'EMPLOYEE ENGAGEMENT	124
4.3.1.	<i>Struttura del questionario</i>	125
4.4.	ANALISI	133
4.4.1.	<i>Analisi della prima parte del questionario</i>	133
4.4.2.	<i>Analisi della seconda parte del questionario</i>	137
4.4.3.	<i>Analisi dei risultati</i>	140
5.	APPLICAZIONE A UN CASE STUDY	144
5.1.	LA SOCIETÀ E IL SETTORE DI RIFERIMENTO DEL CASE STUDY	145
5.2.	ADATTAMENTO DEL QUESTIONARIO AL CASE STUDY	151
5.3.	PRETEST	152
5.4.	SOMMINISTRAZIONE DEL QUESTIONARIO E PULIZIA DEI DATI	153
5.5.	I RISULTATI DEL CASE STUDY	154
5.6.	ANALISI DEI DRIVER	155
5.6.1.	<i>Analisi delle discrepanze</i>	156
5.7.	<i>Analisi degli outcome</i>	162
5.7.1.	<i>Analisi dell'outcome "Soddisfazione"</i>	162
5.7.2.	<i>Analisi dell'outcome "Intent to stay"</i>	168
5.7.3.	<i>Analisi dell'outcome "Extra mile"</i>	173
5.8.	I RISULTATI IN OTTICA DI SUSTAINABLE EXCELLENCE	181

6. IL TPM: UNA STRATEGIA DELLA SUSTAINABLE EXCELLENCE A	
SUPPORTO (E SUPPORTATA) DALL'EMPLOYEE ENGAGEMENT	185
6.1. IL TPM- TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE, DEFINIZIONE E INQUADRAMENTO	186
6.2. IL TPM- STRUTTURA E PASSI OPERATIVI	188
6.2.1. I FATTORI DI SUCCESSO E DI FALLIMENTO DEL TPM	193
6.3. COLLEGAMENTI TRA LA STRATEGIA DI EMPLOYEE ENGAGEMENT E LA STRATEGIA DEL TPM	196
7. LA FOCALIZZAZIONE SUI PROPRI CORE VALUES QUALE STRATEGIA	
PER LA SUSTAINABLE EXCELLENCE.....	199
8. L'ORIENTAMENTO AL BUSINESS	202
8.1. L'UNITÀ DI SUPPORTO ICS E LA L'ORGANIZZAZIONE MONDIALE DI RIFERIMENTO	203
8.2. IL MERCATO DI RIFERIMENTO	204
8.3. IL MERCATO DI RIFERIMENTO DELL'UNITÀ ICS	206
8.4. L'ALLINEAMENTO DELLA STRATEGIA DELLA BU A QUELLA DELLA CASA MADRE.....	206
8.5. CENTRALIZZAZIONE VS DECENTRALIZZAZIONE	209
8.6. L'ORIENTAMENTO AL BUSINESS: DAL TOP MANAGEMENT A TUTTE LE RISORSE	210
8.6.1. LA CHIUSURA DEL CERCHIO:GESTIONE PER PROCESSI E MISURAZIONE	216
8.6.2. UN ESEMPIO DI APPLICAZIONE DELL'ORIENTAMENTO AL BUSINESS	219
9. LA CULTURA DEL MARCHIO	222
9.1. IL MERCATO DI RIFERIMENTO	224
9.2. DALLA VISIONE ALL'INNOVAZIONE DI VALORE CHE DEFINISCE IL NUOVO SEGMENTO DI MERCATO .	226
9.2.1. LA VISIONE AL CENTRO DI OGNI AZIONE	228
9.3. LA STRATEGIA NEL NUOVO MERCATO	230
9.4. I TRE ELEMENTI CHIAVE PER IL SUCCESSO: VISIONE, MARCHIO E PERSONE	232
9.4.1. IL MARCHIO.....	233
9.4.2. LE PERSONE	234
10. L'ORIENTAMENTO AL CLIENTE E IL SUO PERSEGUIMENTO TRAMITE	
LA CULTURA INDUSTRIALE APPLICATA AL SETTORE DEI SERVIZI.....	236

10.1.	LA CULTURA E GLI STRUMENTI INDUSTRIALI PER LO SVILUPPO DEL SERVIZIO	238
10.2.	DAL CASO DI STUDIO A UN APPROCCIO METODOLOGICO PER L'APPLICAZIONE DI TECNICHE INDUSTRIALI NEL SETTORE DEI SERVIZI.	240
10.2.1.	<i>Gli strumenti industriali, QFD, FMEA e TPM.</i>	241
10.2.2.	<i>Il frame work di riferimento dell'approccio sistemico</i>	247
10.2.3.	<i>La fase hard</i>	248
10.2.4.	<i>La fase soft</i>	260
10.2.5.	<i>I vantaggi ottenibili dall'applicazione dell'approccio sistemico</i>	265
11.	CONCLUSIONI	268
	BIBLIOGRAFIA	274

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 Aree dello sviluppo sostenibile.....	20
Figura 2 Relazioni tra incremento di engagement e incremento di soddisfazione del cliente finale ...	57
Figura 3 Dall'employee engagement alle business performance.....	58
Figura 4 Risultati dell'employee engagement	60
Figura 5 Modelli dell'engagement classificati per categoria	78
Figura 6 Il modello ISR-Towers Perrin.....	79
Figura 7 Modello ORC International- Say, Stay, Strive	82
Figura 8 Modello di Hewitt.....	83
Figura 9 Modello di IES Robinson et al.....	84
Figura 10 Modello di Penna.....	85
Figura 11 Modello Gallup Q12	87
Figura 12 Modello di IES- Royal Bank of Scotland	90
Figura 13 Modello di Gallup.....	91
Figura 14 Modello di Mercer	93
Figura 15 Modello di Maister	97
Figura 16 Modello di Saks Antecedenti e Conseguenze.....	101
Figura 17 Modello CIPD.....	103
Figura 18 Modello di World at Work - Total Rewards.....	104
Figura 19 Modello di SHRM Vance	106
Figura 20 Modello 6C	108
Figura 21 Questionario Q12.....	112
Figura 22 I driver del processo.....	118
Figura 23 GLi outcome del processo	120
Figura 24 Il processo di Employee Engagement.....	121

Figura 25 Il processo di Employee Engagement con le sue interrelazioni.....	123
Figura 26 Matrice driver-elementi	127
Figura 27 Schema tipologia di risposta- intent to stay	129
Figura 28 Driver- item	135
Figura 29 Intent to stay e vettori di risposte.....	143
Figura 30 Le tre aree operative di eFM.....	147
Figura 31 Livello medio per driver	156
Figura 32 Elementi con i relativi pesi Plk	157
Figura 33 matrice "percezione- importanza" degli elementi.....	159
Figura 34 Driver con i relativi pesi Pk	160
Figura 35 Matrice "percezione- importanza" dei driver.....	161
Figura 36 Valore dell'indice di correlazione tra i driver e la soddisfazione complessiva	162
Figura 37 Matrice correlazione- valore medio tra soddisfazione dei dipendenti e driver.....	164
Figura 38 Rette di tendenza dei driver in funzione della soddisfazione dei dipendenti.....	166
Figura 39 Rette di tendenza dei driver in funzione della soddisfazione dei dipendenti per valori di soddisfazione pari a 3, 4, 5.....	167
Figura 40 Relazione tra intent to stay e soddisfazione complessiva dei dipendenti	168
Figura 41 Livelli di intent to stay.....	169
Figura 42 Livelli di intent to stay per profilo aziendale.....	170
Figura 43 Rette di tendenza dei driver in funzione dell'intent to stay.....	171
Figura 44 Rette di tendenza dei driver in funzione dell'intent to stay per il livello aziendale "Analist"	172
Figura 45 Livello medio di extra sforzi.....	174
Figura 46 Valore dell'indice di correlazione tra i driver e la extra mile per i colleghi.....	174
Figura 47 matrice correlazione- valore medio tra extra mile per i colleghi e driver.....	175
Figura 48 Rette di tendenza dei driver in funzione dell'extra mile per i colleghi	176

Figura 49 Rette di tendenza dei driver in funzione dell'extra mile per i colleghi per i valori 4 e 5 di extra mile.....	177
Figura 50 Valore dell'indice di correlazione tra i driver e la extra mile per l'organizzazione.....	178
Figura 51 Matrice correlazione- valore medio tra extra mile per l'organizzazione e driver	178
Figura 52 Rette di tendenza dei driver in funzione dell'extra mile per l'organizzazione per i valori 4 e 5 di extra mile	179
Figura 53 Rette di tendenza dei driver in funzione dell'extra mile per l'organizzazione per i valori 4 e 5 di extra mile	180
Figura 54 Processo di employee engagement con relazioni applicato al case study.....	182
Figura 55 TPM in relazione a TQM, Lean Manufacturing.....	187
Figura 56 I pilastri del TPM.....	191
Figura 57 Fattori che determinano il successo e l'insuccesso di una strategia di TPM.....	195
Figura 58 TPM, EE, TQM e Lean Manufacturing.....	197
Figura 59 Il framework di riferimento della cultura aziendale dell'unità IT	215
Figura 60 Ciclo di valutazione del business e ciclo di valutazione delle performance	217
Figura 61 Relazioni tra i processi e la modalità operativa basata sui valori	218
Figura 62 QFD- HoQ (House of Quality)	243
Figura 63 I BB della fase hard	249
Figura 64 Modello di Kano	251
Figura 65 Semiasse negativo- attributi impliciti e espliciti.....	252
Figura 66 Semiasse positivo- attributi espliciti e delizie.....	253
Figura 67 Primo BB della fase hard del framework.....	254
Figura 68 Secondo BB della fase hard del framework.....	255
Figura 69 Terzo BB della fase hard del framework	258
Figura 70 Scelta della azioni da intraprendere in funzione della fase in cui si trova l'albergo.	259
Figura 71 BB della fase soft nel quale viene applicata la FMEA	262

1. Introduzione

1.1.Domande di ricerca iniziali

Il termine “sostenibilità” o “sviluppo sostenibile” è stato introdotto e concettualizzato per la prima volta in maniera compiuta nel rapporto Brundtland, anche conosciuto come “*Our Common Future*” del United Nations World Commission on Environment and Development (WCED), 1987, definendolo come:

..development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.

(“lo sviluppo in grado di far fronte alle necessità della presente generazione senza compromettere la capacità delle generazioni future di far fronte ai loro bisogni”).

Questa definizione è oggi più o meno accettata come la definizione principale di sviluppo sostenibile.

L’idea di sviluppo sostenibile ha acquisito nel tempo una connotazione sempre più ampia, andando a convogliare al suo interno tutti gli aspetti che interagiscono con la vita di un organismo (sia esso vivente o una società) non solo quella ambientale, ma anche quella sociale ed economica. Tale tripartizione, economica, sociale, ambientale è quella che è stata adottata all’interno della “triple bottom line”, (Elkington 1994) che suddivide lo sviluppo sostenibile in sviluppo economico, sviluppo sociale e sviluppo ambientale, attribuendo alle tre sfere uguale importanza e uguale peso. La triple bottom line, o bilancio sostenibile, si focalizza sull’importanza di monitorare e rendicontare tutte le scelte aziendali (non solo quelle che hanno impatto sulla sfera finanziaria) realizzando un report che abbia al suo interno tutti gli aspetti importanti per gli stakeholder, aspetti economici, sociali e ambientali.

I framework di riferimento per la redazione del bilancio di sostenibilità (in primo luogo il GRI- Global Reporting Initiative- e il DJSI- Dow Jones Sustainable Index-) hanno lo scopo di indirizzare le organizzazioni nel monitorare, e dunque sviluppare politiche e strategie, verso alcuni elementi ritenuti più critici per la sostenibilità.

Diversi studi hanno però mostrato almeno due maggiori criticità di questi framework, nella loro interpretazione delle leve per uno sviluppo sostenibile (Bebbington 2001, Moneva, Archel ,Correa 2006): 1) la loro riduzione unicamente ai tre pilastri e la mancanza della

presenza di indicatori omnicomprensivi che diano una visione integrata della sostenibilità, limitando le informazioni riportate solo ad alcune attività ed alcuni elementi; 2) mentre le aree ambientali e sociali sono ampiamente analizzate, in particolar modo all'interno del GRI e del DJSI, la parte economica si focalizza quasi esclusivamente sugli aspetti finanziari e i suoi indicatori "leading" hanno visibilità solo di breve e medio periodo, e non realmente di lungo periodo.

Visibilità di lungo periodo, politiche e strategie sviluppate secondo tale principio, indicatori lead volti indirizzare le scelte strategiche in modo tale da creare valore per tutti gli stakeholder, attuali e futuri, nel lungo periodo, sono tutti elementi che fanno parte di una "branca" della sostenibilità che si sta sviluppando ultimamente, la corporate sustainability o business sustainability (data la novità della disciplina, la letteratura non è ancora giunta a convergenza su una denominazione univoca). Questa può essere definita, sviluppando ulteriormente la definizione della WCED, come *la capacità di incontrare i bisogni degli stakeholder diretti e indiretti di un'azienda senza compromettere la sua abilità di incontrare e soddisfare allo stesso modo i bisogno degli stakeholder futuri* (Dyllick, Hockerts, 2002). Pertanto la corporate sustainability richiede un orientamento al business di lungo periodo, che consideri tutti gli aspetti che interagiscono con il business stesso.

Al fine di apportare un contributo all'interno di questa area poco sviluppata la presente tesi si pone come obiettivo quello di andare ad studiare e ad analizzare alcune strategie aziendali che permettono all'azienda di essere sostenibile nel lungo periodo, creando valore per tutti i suoi stakeholder attuali e futuri.

In particolar modo la tesi si focalizzerà su alcuni strategie, analizzandole anche attraverso case study, mostrando come tali strategie non solo permettono di essere sostenibili nel tempo, ma anche di raggiungere e sostenere l'eccellenza, essendo i due elementi le due facce della stessa medaglia, in quell'approccio integrato che sta prendendo il nome di sustainable excellence.

Employee engagement, TPM, cultura industriale, cultura del marchio, orientamento al business e al cliente, sono le strategie sui quali si è deciso focalizzarsi in quanto elementi chiave per perseguire un'eccellenza sostenibile nel tempo.

1.2.Rilevanza scientifica

Come emerso dall'analisi bibliografica della letteratura, la corporate sustainability (o business sustainability) è un'area della sostenibilità ancora in fase di sviluppo, spesso e volentieri poco considerata dai principali framework di riferimento per la definizione dei report dello sviluppo sostenibile. In tale ottica il lavoro di tesi contribuisce a cominciare a colmare tale vuoto, offrendo alle aziende un'analisi su strategie di corporate sustainability che possono loro aiutare a raggiungere un'eccellenza sostenibile, mostrando per ogni strategia quale sia la sua importanza in tale ottica.

A livello teorico lo studio ha portato a formulare ed a sperimentare delle metodologie per l'approccio sistematico ed esaustivo alle diverse strategie aziendali, focalizzandosi principalmente sulla prima, l'employee engagement, essendo questa la linfa vitale non solo per lo sviluppo delle altre strategie prese in esame nella presente tesi, ma anche per molte altre strategie rilevanti che un'organizzazione persegue. Proprio in merito all'employee engagement la tesi si pone l'obiettivo non solo di chiarire, sistematizzare e dare un'unica chiave di lettura su un tema nuovo e in fase di sviluppo, in cui vi sono poche pubblicazioni scientifiche che trattano l'argomento in maniera sistematica e metodologica, ma anche di fornire uno strumento utile alle aziende per sviluppare e monitorare tale elemento all'interno.

Data l'ampiezza e la vastità del settore di ricerca, il presente studio presenta necessariamente alcuni limiti, ed in particolar modo:

- 1.da un lato la possibilità di sperimentazione dello strumento relativo all'employee engagement unicamente a un solo caso (nella prima parte della tesi),
- 2.dall'altro la possibilità di analizzare un numero limitato di case study (nella seconda parte della tesi), seppure di aziende eccellenti, dalle quali trarre gli insegnamenti in merito a come sviluppare strategie aziendali a partire dai loro core values.

Ulteriori studi sono quindi necessari per testare quanto analizzato e definito su più ampia scala, anche mediante lo studio di ulteriori casi di eccellenza.

Infine ulteriori sviluppi sono necessari nella comprensione delle interazioni tra i differenti approcci alla sustainable excellence: in particolare su come l'employee engagement

interagisca con gli approcci strategici all'eccellenza. Tali ulteriori studi sono già in fase di realizzazione da parte della candidata, con applicazione su casi di sviluppo di engagement in aziende dove è in corso di applicazione la Lean Production, al fine di valutare quanto l'applicazione di quest'ultimo incida sull'employee engagement e viceversa.

1.3. Metodologia adottata e risultati ottenuti

La tesi si articolerà in due parti principali.

Prima parte:

La prima parte ha come focus principale il fattore umano all'interno della corporate sustainability. Le risorse umane sono quelle risorse che permettono di creare un vantaggio competitivo nel tempo per un'organizzazione in quanto permettono di implementare quella combinazione unica di risorse e pratiche di business che sono difficili (se non impossibili) da imitare (Barney 1991, Bowen Ostroff 2004). Ci si è pertanto focalizzati sulla capacità dell'azienda di attrarre, sviluppare e trattenere le risorse umane all'interno dell'azienda creando un rapporto profondo e di lungo periodo che li rende proattivi al perseguimento degli obiettivi aziendali nel lungo periodo. Tutto ciò si sta affermando in letteratura con il nome di employee engagement

Si è analizzato pertanto l'employee engagement con l'obiettivo di capire quali sono le leve a disposizione per un'organizzazione per incrementare il livello di engagement tra i suoi dipendenti analizzando come questo agisca sui risultati di business.

Si è cercato quindi di costituire un unico quadro di riferimento nella letteratura di riferimento, essendo l'employee engagement un concetto in fase di sviluppo e una strategia aziendale ancora poco conosciuta e perseguita nelle organizzazioni.

Successivamente si sono individuati i driver che agiscono sull'employee engagement e definito uno strumento di valutazione dell'employee engagement che permetta di avere indicazioni in merito all'engagement, ai risultati dell'engagement, ai driver e alle relazioni che sussistono tra driver e risultati (cap 4).

Tale strumento è stato successivamente validato mediante applicazione a un case study in una società di servizi (cap 5).

È stato infine analizzato come la realizzazione dell'employee engagement può essere di supporto per la realizzazione delle strategie industriali, quali quelle della lean manufacturing- in particolar modo è stato analizzato il TPM, Total Productive Maintenance-, e può, a sua volta, essere supportato da queste per il suo sviluppo all'interno di un'organizzazione (cap 6).

Seconda parte:

La seconda parte della tesi si è concentrata sulle strategie per la sustainable excellence, ed in particolare su quelle basate sulla focalizzazione da parte delle organizzazioni sui propri core values, quale fattore chiave per differenziarsi e ottenere un vantaggio competitivo nel tempo.

In questa seconda parte il punto di partenza dell'analisi sono stati alcuni case study di aziende leader nel loro settore, al fine di analizzare quali sono i core values sui quali hanno puntato e quali le strategie che hanno adottato per realizzarli.

Il primo caso analizzato è quello di una unità di supporto di information technology di una società leader nel mercato delle consegne esprese. In particolare si è analizzato come realizzare un fortissimo orientamento al business in una divisione tecnica e di supporto orientata allo sviluppo tecnologico, perseguita attraverso un perfetto allineamento dei processi di front office con quelli di back office e di questi con le esigenze del client finale; tutto ciò reso possibile dalla capacità di "ingaggiare" i propri dipendenti (cap 8).

Il secondo caso, società leader nel mercato delle auto di extra-lusso di serie, ha analizzato come focalizzare tutti gli sforzi di un'organizzazione, dalla strategia, alla definizione del segmento di mercato, alla produzione, alla vendita, su un unico elemento ritenuto la base di tutta l'organizzazione; elemento che può variare da settore a settore, da azienda ad azienda, ma che costituisce il vantaggio competitivo che permette la sopravvivenza nel lungo periodo; elemento che nel caso di studio è il marchio (cap 9).

Il terzo caso infine che è stato preso in considerazione è stato quello della catena alberghiera Ritz Carlton il cui core values si centralizza sui clienti.

In particolare si è analizzato come ha applicato tecniche industriali nel settore dei servizi per riuscire a sviluppare servizi che non solo soddisfino, ma addirittura anticipino le aspettative del cliente, attraverso l'utilizzo del QFD e del coinvolgimento e della responsabilizzazione di tutte le risorse.

Partendo da quanto applicato da Ritz Carlton, e dal successo riscontrato nei casi in cui le tecniche industriali sono state applicate al settore dei servizi (Gonzalez et al., 2004, Stuart and Tax, 1996; Dube et al., 1999; Curry and Herbert, 1998; Gerst, 2004) la tesi si è focalizzata sullo sviluppo di un approccio sistemico per l'applicazione delle operation nei servizi. L'approccio sistemico si basa sullo sviluppo di un tool, che vede al suo interno l'utilizzo del QFD, integrato al TPM e alla FMEA (strumenti per la prima volta collegati insieme in un unico tool- è da notare la presenza in letteratura unicamente di collegamenti tra TPM e QFD (V.R. Pramod, S.R. Devadasan, S. Muthu, V.P. Jagathyraj, G. Dhakshina Moorthy, 2006)), e sulla necessità di sviluppare parallelamente internamente all'azienda una cultura industriale, focalizzata sui processi di business e sulla loro ottimizzazione (cap 10).

2. Business Excellence e Sustainable excellence

“Indicators arise from values (we measure what we care about) and they create values (we care about what we measure)”

2.1. Che cosa si intende per Sustainability

Il termine “sostenibilità” o “sviluppo sostenibile” è stato introdotto e concettualizzato per la prima volta in maniera compiuta nel rapporto Brundtland, anche conosciuto come “*Our Common Future*” del United Nations World Commission on Environment and Development (WCED) pubblicato nel 1987. Il rapporto, redatto dai maggiori esperti mondiali sull’ambiente e sullo sviluppo aveva l’obiettivo di porre il mondo intero di fronte all’emergenza di sviluppare il progresso economico tenendo in considerazione le risorse naturali e l’ambiente. Il rapporto “*Our Common Future*” al suo interno definisce per la prima volta lo sviluppo sostenibile come:

..development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.

(“lo sviluppo in grado di far fronte alle necessità della presente generazione senza compromettere la capacità delle generazioni future di far fronte ai loro bisogni”).

Questa definizione è oggi più o meno accettata come la definizione principale di sviluppo sostenibile.

L’idea di sviluppo sostenibile ha acquisito nel tempo una connotazione sempre più ampia, andando a convogliare al suo interno tutti gli aspetti che interagiscono con la vita di un organismo, sia esso vivente o una società, non solo quella ambientale, ma anche quella sociale ed economica, concetti che come vedremo nel seguito sono sfociati nel triple bottom line

Nonostante l’evoluzione, l’idea di sostenibilità si basa su tre concetti base (Zink,2006):

1. Lo sviluppo sostenibile si focalizza sui bisogni umani (visione antropocentrica). In accordo con il primo principio della dichiarazione di Rio sull’ambiente e sullo Sviluppo (Rio Declaration on Environment and Development) gli esseri umani devono essere al centro dello sviluppo sostenibile; loro hanno il diritto a vivere in manea produttiva e in salute in armonia con la natura (UNCED 1992).(“human beings are at the centre of the concerns of sustainable development. They are entitled to a healty and productive life inharmony with nature”)

2. L'idea dell'equità inter- intra generazionale (data dalla definizione stessa di sviluppo sostenibile promossa dal WCED), ovvero ogni generazione dovrebbe essere in grado di beneficiare dell'eredità delle generazioni precedenti e essere obbligata a preservare i bisogni delle future generazioni.
3. La presenza di tre pilastri sui quali si basa lo sviluppo sostenibile (sociale, ambientale ed economico) che dovrebbero essere considerati tutti in egual misura.

Nella idea più ampia dello sviluppo sostenibile ci si focalizza su tutti gli stakeholder con cui un'organizzazione interagisce, andando a valutare il quadro di riferimento sotto una prospettiva più ampia, in un lasso temporale più ampio, che considera anche i potenziali stakeholder futuri. Uno stakeholder può essere definito come “un gruppo o un individuo che può determinare il raggiungimento dei risultati di un'organizzazione o che è interessato o in qualche modo toccato dal raggiungimento di tali risultati” (any identifiable group or individual who can affect the achievement o fan organization's objective or is affected by the achievement o fan organization's objectives”) (Freeman, Reed, 1983). Secondo tale definizione è considerato stakeholder qualunque realtà che entri in qualche modo in contatto con l'organizzazione mentre persegue i propri obiettivi aziendali. Pertanto è possibile identificare come stakeholder di una società gli uomini che vi interagiscono, l'ambiente con la quale interagisce, ma anche la società, sia della “presente generazione” che delle “future generazioni”. Tale suddivisione del concetto di stakeholder (uomini, ambiente e società analizzata sia nel breve che nel lungo periodo) corrisponde alla tripartizione nelle categorie economico, sociale e ambientale della sostenibilità.

La conferenza di Rio de Janeiro sull'ambiente e sullo sviluppo del 1992 ha introdotto la presenza di tre pilastri su cui si basa la sostenibilità, tripartizione successivamente denominata da Elkington nel 1994 “ tiple bottom line:

- sostenibilità economica
- sostenibilità ambientale
- sostenibilità sociale



Figura 1 Aree dello sviluppo sostenibile

Un'organizzazione che persegue la sostenibilità nel tempo deve attuare strategie e porsi obiettivi relativi ai processi che interagiscono con la sfera economica, ambientale e sociale.

Per uno sviluppo sostenibile tutte e tre le sfere acquisiscono pari importanza e devono essere egualmente sostenute e sviluppate.

La **sfera economica** analizza le strategie e i processi relativi alla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo. L'organizzazione deve essere in grado di gestire, preservare e incrementare tre diverse tipologie di capitale economico: il capitale finanziario (flusso finanziario, debiti, crediti,..), il capitale tangibile (i macchinari, le scorte, le varie proprietà,..), il capitale intangibile (la reputazione, i brevetti, il know-how, le procedure organizzative,..). Mantenere e incrementare il valore aziendale è un prerequisito per la sua sopravvivenza nel tempo e per garantire alle future generazioni l'accesso alle stesse risorse.

La **sfera sociale** analizza tutte le interazioni dell'organizzazione con gli uomini, il suo rispetto dei diritti umani, la sua responsabilità sociale del prodotto, nonché il suo impegno per garantire la presenza di principi quali sicurezza, salute, equità all'interno dell'organizzazione.

La **sfera ambientale** analizza tutte le interazioni dell'organizzazione con la natura, il suo rispetto e la sua attenzione all'utilizzo di fonti rinnovabili, nonché a preservare l'ecosistema di riferimento nel quale si trova. Si possono identificare due tipologie di capitali naturali da tenere in considerazione: le risorse naturali, consumate nei principali processi economici e che possono essere sia risorse rinnovabili (le foreste, gli animali,..) che non rinnovabili (la biodiversità, petrolio,...), e i servizi sull'eco sistema (stabilizzazione del clima, la purificazione dell'acqua, le attività volte al ripristino dell'ecosistema animale,...).

2.2. Gli indici di sostenibilità

In base all'approccio della triple bottom line, la rendicontazione sugli aspetti economici e finanziari della gestione di un'impresa, che si possono ricavare dall'ultima riga del conto economico- *bottom line* , non sono sufficienti per creare un rapporto di fiducia con tutte le dcategorie di stakeholder con i quali un'organizzazione interagisce più o meno direttamente. È pertanto necessario realizzare un *report* che abbia al suo interno tutti gli aspetti importanti per gli stakeholder, aspetti economici, sociali e ambientali. In confronto al bilancio sociale o ambientale il report di sostenibilità, il triple bottom line (anche abbreviato in letteratura come TBL o 3BL), si caratterizza per una rendicontazione degli effetti multidimensionali (economici, ambientali e sociali) dell'attività aziendale. Il report della triple bottom line nasce dall'integrazione delle politiche ambientali e sociali all'interno della programmazione e della gestione aziendale e considera al suo interno anche le generazioni future come stakeholder di un'azienda.

I report permettono di valutare la sostenibilità di un'organizzazione sulla base di indicatori di performance sugli elementi principali di ogni area costituente la triple bottom line. Non è sufficiente produrre profitto, ma deve essere un profitto conseguito bilanciando priorità di breve e necessità di lungo termine, focalizzandosi in egual modo su tutti gli aspetti con i quali un'organizzazione interagisce, acquisendo valore e immettendo valore.

Oggi giorno molte organizzazioni riconoscono l'importanza di sviluppare le proprie strategie di business avendo come riferimento le tre sfere della triple bottom line, in precedenza

mostrate, e utilizzano indicatori atti a dare informazioni all'esterno su come l'organizzazione persegue le sue strategie di sostenibilità e quali risultati ottiene. (Azapagic, Perdan 2000)

Nel corso del tempo si sono sviluppati diversi frame work di riferimento per la redazione del bilancio di sostenibilità, tutti con l'obiettivo di indirizzare l'organizzazione sulle priorità di sostenibilità da perseguire. Alcuni di questi frame work hanno acquisito nel tempo rilevanza sul mercato, in quanto riconosciuti dagli azionisti e dagli altri stakeholder utile strumento per valutare le performance aziendali dal punto di vista della sostenibilità. Il DJSI – Dow Jones Sustainable Index- e il GRI – Global Reporting Initiative- sono i più diffusi e adottati dalle società che hanno adottato politiche e strategie per lo sviluppo sostenibile, e, soprattutto, sono interessati a comunicarle all'esterno, confrontandosi con le altre società e facendosi riconoscere dal mercato tale azioni come un valore aggiunto.

Gli indicatori e il frame work di riferimento, in primo luogo GRI e DJSI, sono sempre più riconosciuti dalle aziende come uno strumento utile per stabilire ove indirizzare i propri sforzi e le proprie priorità, ma ancor più per comunicare all'esterno, attraverso report, i risultati legati allo sviluppo tecnologico, ambientale, sociale ed economico, mostrando come queste siano sostenibili, ovvero conformi a quanto richiesto dal frame work.

Gli indicatori traducono i problemi di sostenibilità in misure quantificabili che hanno come obiettivo finale quello di aiutare le aziende ad indirizzarsi sugli elementi e sui problemi principali della sostenibilità (Azapagic, 2004).

Gli indicatori derivano dal valore (misuriamo ciò che ci interessa) e loro stessi creano valore (ci interessiamo solo di ciò che misuriamo) (Indicators arise from values (we measure what we care about) and they create values (we care about what we measure) (Meadows, 1998).

La principale caratteristica degli indicatori è infatti la loro capacità di riassumere, focalizzare, e condensare l'enorme complessità del nostro ambiente dinamico in una quantità di informazioni importanti e di rilevante significato tutte gestibili (GODfrey, Todd, 2001). Attraverso la visualizzazione del fenomeno sul quale si focalizzano ed evidenziando il trend dei risultati ottenuti, gli indicatori semplificano, quantificano, analizzano e comunicano in modo differente informazioni complesse e complicate (Warhust, 2002)

I report di sostenibilità si sono evoluti rapidamente da un ambizioso concetto a una pratica ampiamente adottata dalle società. Ad oggi infatti più di 3000 report aziendali, ambientali, sociali o sostenibili sono stati pubblicati su base volontaria (GRI, 2002).

I report di sostenibilità stanno infatti divenendo sempre più una nuova tendenza per le organizzazioni che tendono a integrare nei report aziendali la parte finanziaria insieme a quella economica, ambientale e sociale. (Krajnc, Glavic, 2005)

Tali scelte aziendali di pubblicare tramite report i risultati economici, sociali e ambientali sono frutto del riconoscimento dei vantaggi ottenibili adottando l'utilizzo di tali report per comunicare all'esterno le proprie scelte e soprattutto i risultati ottenuti in ambito economico, ambientale e sociale.

I report permettono innanzitutto di allineare le scelte dell'organizzazione con le aspettative da parte degli stakeholder, migliorando la qualità delle relazioni con gli stakeholder stessi.

I report, soprattutto quelli redatti secondo i framework di riferimento riconosciuti dal mercato (GRI e DJSI per primi), sono strutturati in modo tale da prendere in considerazione al loro interno gli elementi chiave per uno sviluppo sostenibile dal punto di vista economico, ambientale e sociale, secondo quanto richiesto e riportato nei framework di riferimento. Tali elementi sono analizzati mediante indicatori che permettono in tal modo di avere un quadro unico e più o meno globale delle politiche e delle scelte dell'organizzazione nelle tre sfere della sostenibilità. Inoltre la presenza di framework di riferimento per le diverse organizzazioni garantisce la possibilità di confrontare dati e risultati delle varie aziende; è dunque uno strumento di benchmark, sia per le aziende che per gli stakeholder.

Nella redazione dei report l'organizzazione è chiamata a definire indicatori relativi a parametri chiave e dunque a misurarsi in base a quelli e dunque, di conseguenza, è chiamata a definire, politiche, strategie e processi volte a allineare gli sforzi dell'organizzazione verso i parametri chiave richiesti dal framework. Il framework si configura pertanto in primo luogo come uno strumento operativo di scelta aziendale. la maggior parte dei report ha come pubblico di riferimento gli stakeholder dell'organizzazione, azionisti, attori presenti nel mercato di riferimento, ma anche dipendenti e società. I report si configurano pertanto anche come uno strumento di comunicazione, che permette immediatamente non solo di conoscere

l'andamento dell'azienda, le sue strategie e i suoi risultati, ma anche di confrontare questi con quelli di altre imprese concorrenti e non operanti nello stesso o in altri mercati.

Report di sostenibilità permettono alle aziende di ottenere diverse benefici, direttamente o indirettamente, a cui probabilmente è da attribuire il forte incremento di interesse negli ultimi anni da parte delle organizzazioni.

Tra i benefici troviamo:

1. Benefici di reputazione e di immagine (in quanto la reputazione di un'organizzazione è funzione del modo in cui questa è percepita dagli stakeholder)
2. Allineamento dei bisogni degli stakeholder con la gestione
3. Capacità di attrarre e trattenere i migliori dipendenti. (la volontà dei dipendenti di entrare e rimanere in un'azienda è frutto sia delle politiche messe in atto al suo interno sia dell'immagine che il dipendente ha dell'azienda stessa)
4. Migliorare l'accesso al mercato di riferimento (un numero sempre maggiore di investitori includono tra i fattori decisionali anche quelli relativi all'ambiente, alla società e alla capacità dell'organizzazione di creare valore nel lungo periodo)
5. Riduzione dei costi (in quanto l'organizzazione è portata a cercare un utilizzo più efficiente delle risorse e materiali, nonché fonti di energia alternative)
6. Innovazione (legato sia alla necessità di cercare nuovi processi operativi e industriali più efficienti e che facciano uso di risorse rinnovabili, sia legato alla tendenza da parte dell'organizzazione di cercare di allineare le proprie attività di ricerca e sviluppo con le aspettative dei suoi stakeholder)

I vari report, avendo anche finalità di comunicazione con gli stakeholder dell'organizzazione e di benchmark tra le varie società che si muovono in tale ambito, convergono in un indicatore unico (è da notare come ogni frame work fa riferimento a un suo indicatore unico e pertanto avremo il DJSI Index, il GRI index, ma anche il FSTE4GOOD Index...).

Si analizzeranno nel seguito con maggior dettaglio i principali frame work di riferimento per la redazione di report di sviluppo sostenibile, il GRI- Global Reporting Initiative, il DJSI- Dow Jones Sustainable Index.

Mentre l'obiettivo principale del GRI è quello di fornire un frame work di riferimento per la stesura del report, e la definizione dell'indice è una conseguenza di questo, l'obiettivo principale del DJSI è quello di sviluppare un indicatore di riferimento utile a fornire indicazioni agli stakeholder, e la definizione del frame work di riferimento è conseguenza dell'indice.

2.2.1. Il Global Reporting Initiative

Il Global Reporting Initiative è la linea guida per la redazione di report di sostenibilità più importate e utilizzato al mondo. Oggi giorno più di 700 aziende in 43 Paesi mondiali pubblicano il loro report di sostenibilità basandosi sulle linee guida del GRI.

La nascita del GRI è da far risalire al 1997 quale risultato di un progetto della Coalizione per le Economie Responsabili Ambientalmente (Coalition for Environmentally REsponsible Economies) e il Programma Ambientale per le Nazioni Unite (United Nation Environmental Program), progetto che ha dato origine nel 2000 alle prime linee guida per la redazione del TBL. L'obiettivo delle linee guida era quello di supportare le aziende nella redazione dei report che integrassero al loro interno gli impatti economici, sociali e ambientali di business, creando un unico frame work di riferimento internazionale che permettesse di confrontare i risultati di sostenibilità tra le varie aziende.

È un report di riferimento valido per tutte le organizzazioni, sia piccole che grandi, operanti in tutti i possibili settori aziendali.

La versione corrente delle linee guida è quella pubblicata nel 2006 (GRI – G3), essendo la struttura del TBL, come affermato all'interno del GRI stesso, non unica e definitiva.

È infatti da ricordare che anche il concetto stesso di sostenibilità è dinamico, acquisendo sempre nuove sfaccettature e dimensioni aziendali (è da ricordare che il concetto di “corporate sustainability” o “business sustainability” è un concetto che si sta ora evolvendo

nel contesto aziendale); in tale ottica anche le aree del TBL tendono a evolvere nel tempo e conseguentemente il GRI evolve il frame work di riferimento al fine di includere al suo interno gli elementi chiave per la definizione dello sviluppo sostenibile aziendale.

La versione corrente del GRI contiene principi e linee guida per definire i contenuti e la qualità del report, così come per definire i confini del report stesso.

Inoltre nel report l'organizzazione è chiamata ad indicare informazioni in merito al profilo organizzativo, alla sua struttura di governance, , il settore di riferimento, al fine di inquadrare l'azienda a 360° per poter effettuare di conseguenza benchmark con le altre organizzazioni nello stesso settore.

I principi di base delle linee guida del GRI hanno come obiettivo quello di promuovere confronti tra le organizzazioni sulla base del periodo di riferimento o sulla base del settore di riferimento e di fornire delle garanzie agli stakeholder. I tre principi base sono:

- trasparenza- transparency
- inclusività- inclusiveness
- verificabilità- auditability

Secondo tali principi l'organizzazione nel redigere il report deve definire quali sono i suoi stakeholder, spiegando come persegue i suoi interessi nelle tre aree, economico, sociale e ambientale, riportando indicazioni, risultati di monitoraggi e descrizioni dei processi con i quali si perseguono i risultati, che siano verificabili da enti terzi, tutto ciò garantendo la massima trasparenza su tutte le attività al fine di creare e incrementare un rapporto di fiducia tra l'organizzazione stessa e i suoi stakeholder.

Il GRI al suo interno riporta i principi ai quali si dovrebbero attenere le informazioni riportate nel report. Tutte le informazioni riportate al suo interno devono essere chiare e facilmente rintracciabili all'interno del report, nonché sufficientemente accurate e dettagliate al fine di permettere agli stakeholder di avere un quadro complessivo sulla società; a tal fine è importante che riportino il periodo temporale di riferimento, per poter analizzare il trend, nonché per permettere benchmark tra le società. Altro caratteristica delle informazioni

riportate sul report è che queste descrivano sia i risultati positivi raggiunti che quelli negativi.

Nel report sono riportate tre tipologie di informazioni:

- il profilo e la strategia dell'organizzazione,
- l'approccio di gestione adottato
- gli indicatori di performance

Il frame work indica gli elementi che l'organizzazione sui quali l'organizzazione dovrebbe focalizzare le proprie attenzioni e i dati che dovrebbe monitorare per le aree economica, ambientale e sociale. Si riportano nel seguito tali indicazioni suddivise per le tre aree della Triple Bottom Line presenti sulla versione attualmente in corso del GRI, quella del 2006.

Indicatori di performance economica del GRI	
Performance economiche	<p>Valore economico diretto generato e distribuito, compreso il profitto, i costi operativi, i salari, gli indennizzi ai dipendenti, le donazioni e gli altri investimenti nella comunità</p> <p>Implicazioni finanziarie, rischi e opportunità dovuti alle attività dell'organizzazione che hanno impatto sul clima. .</p> <p>Assistenza finanziaria ricevuta dal proprio governo</p>
Presenza sul mercato	<p>Utilizzo di fornitori locali rispetto a quelli non locali</p> <p>Assunzione di personale locale e senior manager che provengono dall'indotto locale.</p> <p>Livello medio dei salari</p>
Impatti economici indiretti	<p>Sviluppo e impatto degli investimenti in infrastrutture e servizi che forniti principalmente per il pubblico beneficio</p>
	<p>Altri impatti indiretti, sugli aspetti economici, descrivendo l'estensione dell'impatto</p>

Indicatori di performance Ambientale	
Materie prime	<p>Materie prime totali utilizzate per peso o volume</p> <p>Percentuale di materiale utilizzato che proviene da materie prime riciclate</p>
Energia	<p>Utilizzo diretto di energia segmentato per fonte primaria.</p> <p>Utilizzo indiretto di energia.</p> <p>Energia risparmiata grazie alla loro conservazione o al loro uso efficiente</p> <p>Iniziative per migliorare l'uso efficiente di energia o per promuovere l'uso di fonti di energia rinnovabile la riduzione di consumo di energia che si è conseguita a seguito di tali iniziative</p> <p>Iniziative per ridurre l'uso indiretto di energia</p>
Acqua	<p>Utilizzo totale d'acqua per tipologia di fonte</p> <p>Fonti di acqua ed ecosistemi correlati significativamente coinvolti nell'uso di acqua.</p> <p>Percentuale e volume totale di acqua riciclata</p>
Biodiversità	<p>Localizzazione e dimensione di terreni posseduti, affittati o gestiti in habitat ricchi di biodiversità.</p> <p>Descrizione dei maggiori impatti sulla biodiversità associati alle attività e/o ai prodotti e servizi in ambienti terrestri, d'acqua dolce e marina.</p> <p>Habitat protetti o ripristinati.</p> <p>Strategie, decisioni e piani futuri per gestire gli impatti sulla biodiversità</p>
Emissioni, Effluenti e Rifiuti	<p>Emissioni totali dirette ed indirette di emissioni di gas serra per peso</p> <p>Iniziative che riducono le emissioni di gas serra</p> <p>Uso ed emissione di sostanze che aggrediscono l'ozono.</p> <p>NOx, SOx, ed altre emissioni significative nell'aria per tipo.</p>

	<p>Ammontare totale dei rifiuti per tipo e destinazione.</p> <p>Scarichi significativi in acqua, per tipo.</p> <p>Perdite significative di elementi chimici, oli e combustibili in termini di numero totale o volume totale.</p> <p>Altre emissioni indirette rilevanti di gas serra.</p> <p>Ogni produzione, trasporto o importazione di ogni rifiuto identificato come pericoloso nei termini della Convenzione di Basilea.</p> <p>Fonti d'acqua e relativi ecosistemi coinvolti in modo significativo dagli scarichi di acqua e dalle perdite.</p>
Prodotti e servizi	<p>Iniziative per ridurre gli impatti ambientali dei principali prodotti e servizi.</p> <p>Percentuale del perso dei prodotti venduti che può essere richiesto al termine della vita utile del prodotto e percentuale che è attualmente richiesta.</p>
Conformità	<p>Valore monetario delle multe e valore totale delle altre sanzioni non monetarie per mancanza di rispetto delle leggi e dei regolamenti ambientali.</p>
Trasporti	<p>Impatti ambientali significativi dei trasporti utilizzati a fini logistici.</p>
Generale	<p>Spese ambientali generali per tipo.</p>

Indicatori di performance Sociale: Pratiche di lavoro e “lavoro dignitoso e di qualità”.	
Impiego	<p>Suddivisione forza lavoro per regione/Paese, tipo di impiego e contratto di lavoro. Identificare la forza lavoro in congiunzione con terzi.</p> <p>Numero totale e tasso di turnover del personale per età, tipologia, regione/Paese.</p> <p>Benefit erogati ai dipendenti assunti a tempo pieno oltre quelli fissati per legge che non sono previsti per i dipendenti part-time o temporanei</p>
Relazioni Industriali	<p>Percentuale di lavoratori rappresentati da organizzazioni</p>

	<p>sindacali</p> <p>Periodo di tempo minimo per informare i dipendenti in merito a cambiamenti organizzativi</p>
Sicurezza e Salute	<p>Percentuale della forza lavoro rappresentato da in comitati composti da lavoratori e da manager che si occupano di monitorare la realizzazione di programmi in merito alla salute e alla sicurezza sul lavoro</p> <p>Infortuni, giornate di lavoro perse, tassi di assenteismo e numero incidenti sul lavoro suddiviso per Paese/regione</p> <p>Corsi di formazione per la prevenzione dei rischi sul lavoro e per i programmi di gestione del rischio</p> <p>Temi sulla salute e sicurezza sviluppati in accordo con i sindacati</p>
Formazione e Addestramento	<p>Ore medie di formazione all'anno per dipendente e per categoria</p> <p>Programmi di gestione delle competenze che permettono il ricollocamento sul mercato del personale e che supportano lo stesso fino alla fine della sua carriera lavorativa.</p> <p>Percentuali di dipendenti che raggiungono le loro performance e che avanzano di carriera</p>
Diversità e Pari Opportunità	<p>Composizione dei dirigenti e degli organismi di governo d'impresa (compreso il consiglio di amministrazione), incluso rapporto uomini/donne ed altri indicatori di diversità culturalmente appropriate.</p> <p>Rapporto dei salari degli uomini rispetto a quello delle donne per categoria</p>

Indicatori di performance Sociale: Diritti Umani	
Strategia Attività di investimento e di approvvigionamento	<p>Percentuale del numero totale di accordi di investimento che includono la clausola di rispetto dei diritti umani</p> <p>Percentuale di fornitori significativi che controllano il rispetto dei diritti umani</p> <p>Numero totale di dipendenti formati sulle procedure e sulle</p>

	politiche che riguardano gli aspetti sui diritti umani
Non Discriminazione	Numero totale di incidenti per discriminazione messi in atto
Libertà di associazione e contrattazione	Operazioni identificate per supportare il diritto di libertà di associazione e di contrattazione
Lavoro minorile	Attività che escludono il lavoro minorile e misurazione dei contributi apportati all'eliminazione del lavoro minorile.
Lavoro Forzato od Obbligatorio	Attività indirizzate all'eliminazione del lavoro forzato e obbligato
Pratiche di sicurezza	Percentuale di personale formato sulle procedure organizzative in merito agli aspetti relativi ai diritti umani che sono importanti per le operation
Diritti delle popolazioni indigene	Numero totale di incidenti che di violazione dei diritti delle persone indigene

Indicatori di performance Sociale: Società	
Comunità	Natura, scopo , efficienza di tutti i programmi e le pratiche che valutano e monitorano gli impatti delle operation sulla comunità
Corruzione	Percentuale e numero totale di unità di business analizzate per il loro rischio a essere corrotte Percentuale di personale formato in politiche e procedure anti-corruzione Azioni intraprese a seguito di incidenti di corruzione.
Contributi Politici	Valore totale di finanziamento a partiti politici
Comportamenti anti-competitivi	Numero di azioni legali per comportamenti anti competitivi, anti trust e azioni di monopolio
Conformità	Valore monetario delle multe e altre sanzioni non monetarie per violazione di leggi e regolamenti

Indicatori di performance Sociale: Responsabilità di prodotto	
Salute e sicurezza del cliente	Natura, scopo , efficienza di tutti i programmi e le pratiche che valutano e monitorano gli impatti delle operation sulla comunità
Etichettatura di prodotti e servizi	Tipologia di informazioni per i prodotti e i servizi richiesti dalle procedure e percentuale di prodotti e servizi soggetti alla richiesta di tali informazioni

	<p>Numero totale di incidenti per mancanza di corrispondenza con i regolamenti e i codici di condotta volontari sulle informazioni del servizio e del prodotto, sull'etichettatura</p> <p>Attività correlata alla soddisfazione dei clienti</p>
Comunicazioni di marketing	<p>Programmi per aderire alle leggi, agli standard, e ai codici di condotta volontari connessi alle attività di comunicazione di marketing, comprese le promozioni, la pubblicità e gli sponsor.</p> <p>Numero totale di incidenti per mancanza di rispetto delle leggi, degli standard, e dei codici di condotta volontari connessi alle attività di comunicazione di marketing, comprese le promozioni, la pubblicità e gli sponsor.</p>
Privacy del cliente	Numero totale di reclami comprovati per violazione della privacy e perdita di dati sensibili.
Conformità	Valore monetario delle multe per violazione di leggi e regolamenti sulla fornitura e uso di prodotti e servizi

2.2.2. Il Dow Jones Sustainable Index- DJSI

Il Dow Jones Sustainable Index (DJSI) è il frutto della collaborazione tra il gruppo di investimenti SAM Group e la Dow Jones Indexes, STOXX Limited. Il DJSI, lanciato nel 1999 riflette le esperienze acquisite dai diversi partner: la maggior organizzazione mondiale in merito agli indicatori di titoli finanziari, la Dow Jones Indexes, il principale provider di indici europei, la STOXX Limited, e l'organizzazione internazionale più rinomata sugli investimenti sostenibili, la SAM Group.

L'obiettivo principale del DJSI è quello di essere uno strumento di benchmarking per indirizzare le scelte degli investitori fornendo un quadro di riferimento più ampio, che abbia al suo interno elementi relativi ai criteri di sostenibilità economica, finanziaria e ambientale e che permetta pertanto di analizzarla capacità dell'organizzazione di perseguire uno sviluppo sostenibile nel tempo. Lo sviluppo sostenibile e i problemi sociali sono elementi spesso promossi all'interno del settore pubblico, e perseguiti nello stesso attraverso attività governative e organizzazioni internazionali. Il DJSI cerca di quantificare lo sviluppo e la volontà di promuovere i valori di sostenibilità in ambito sociale e ambientale all'interno del settore privato di business. Questi indici difatti promuovono lo sviluppo sostenibile

all'interno del settore privato e conseguentemente promuovono agli occhi degli investitori quelle organizzazioni che hanno scelto tale percorso.

Il DJSI, diversamente dal GRI, nasce pertanto con un forte orientamento al mercato con il fine di posizionandosi come un ponte che connette le compagnie che implementano strategie di sviluppo sostenibile e gli investitori, contabilizzando informazioni non finanziarie al suo interno e fornendo uno strumento di supporto nelle decisioni di investimento per gli azionisti.

Il frame work di riferimento con le indicazioni in merito alle aree sulle quali focalizzarsi e agli indicatori da mantenere sotto controllo sono conseguenza degli elementi contabilizzati all'interno dell'indice, diversamente di quanto accade per il GRI dove l'indice è conseguenza del frame work.

La metodologia si basa sull'applicazione dei criteri per valutare le opportunità e i rischi derivanti dalle dimensioni economiche, sociali e ambientali per ciascuna compagnia che appartiene al mondo del DJSI. Alcuni di questi criteri sono applicabili a tutte le società in tutti i settori industriali, altri solo ad alcuni e sono definiti prendendo in riferimento le forze motrici e i trend ambientali, economici e sociali. Metà del punteggio globale è dovuto al punteggio ottenuto sui criteri generali, applicabili a tutti i settori industriali, metà al punteggio ottenuto sui criteri relativi allo specifico settore di riferimento.

Tutti i criteri alla base del frame work del DJSI si basano sul Corporate Sustainable Assessment. Questa è una metodologia che valuta il rischio relativo e le opportunità per ogni possibile compagnia che vuole entrare a far parte del DJSI, quantificando le sue performance dal punto di vista sostenibile mediante un punteggio. Il punteggio è utilizzato per poter identificare le principali società dal punto di vista della sostenibilità per ogni settore di riferimento.

Gli input nella definizione di tale punteggio è dato dal questionario compilato dall'organizzazione, dai documenti sottoposti a verifica per provare la rispondenza tra quanto dichiarato nel questionario e quanto applicato dall'organizzazione, dalle politiche implementate nell'organizzazione, dai report disponibili e da tutte le informazioni pubbliche presenti relative all'organizzazione in essere, e dal contatto diretto con l'organizzazione,

necessario per chiarire le questioni aperte e quanto non spiegato all'interno della documentazione.

Tutte queste fonti di informazioni vengono utilizzate per definire un punteggio unico da attribuire alla società oggetto di analisi, calcolato dal sistema di gestione delle informazioni sostenibili della SAM (SAM's Sustainability Information Management System- SSIMS) basato su una struttura di punteggio e di pesi predefinita.

Una volta assegnato il punteggio e stabilito che l'organizzazione può entrare a far parte del DJSI, l'organizzazione deve dimostrare periodicamente il suo impegno nei confronti dello sviluppo sostenibile, mediante continui monitoraggi.

Si riportano di seguito gli elementi analizzati dal DJSI per ogni area di interesse dello sviluppo sostenibile.

Indicatori della Sostenibilità Economica del DJSI	
Corporate governance	Struttura : Dimensioni del Board
	Struttura del Board
	Direttore principale
	Responsabilità e comitati
	Trasparenza della Corporate Governance
	Politiche
	Verifiche di conflitti di interessi esterni
	Diversità : Genere
	Efficienza del Board
	Clausole radicate
	Spesa per Stock options
	Trasparenza dei Senior Management

	Remunerazione
Gestione rischi	Responsabilità del rischio & Gestione delle crisi Analisi del rischio Definizione del rischio Mappatura del rischio Analisi di sensitività Strategie di risposta al rischio
Codici di condotta	Codice di Condotta: Focus Codice di Condotta: Sistemi e procedure Corruzione e politiche per la corruzione: finalità e relazioni del Business Violazioni del Codice di Condotta: report pubblici
Criteri specifici del settore	Gesione del marchio , relazioni con I client, gestione della supply chain, attività di marketing, innovazioni e ricerca & sviluppo, energie rinnovabili,...

Indicatori di Performance Ambientale del DJSI	
Performance ambientale	Contenuti qualitativi, es problem ambientali ; Contenuti quantitativi, es. indicatori chiave di performance, targets; Assicurazioni ;

	Copertura
Criteri specifici del settore	Sistema di Gestione ambientale, strategie per l'impatto sul clima, impatto sulla biodiversità,...

Indicatori di performance Sociale del DJSI	
Sviluppo del capitale umano	<p>Mappatura delle competenze delle risorse umane e processi per il loro sviluppo</p> <p>Indicatori di performance del capitale umano</p> <p>Sviluppo e formazione delle risorse</p>
Capacità di attrarre e trattenere i talenti	<p>Copertura degli impiegati attraverso un processo di valutazione delle performance predefinito</p> <p>Percentuale di performance collegate alla compensazione economica</p> <p>Bilancia delle compensazioni variabili legate alle performance individuali e a quelle dell'organizzazione</p> <p>Indicatori aziendali per le performance correlate alle compensazioni</p> <p>Comunicazione dei risultati temporanei delle performance rilevanti per la compensazione variabile</p> <p>Tipologia di valutazione individuale delle performance</p> <p>Comunicazione delle performance individuali ai membri del team</p>

	<p>Comunicazione delle performance individuali ai manager</p> <p>Trend della soddisfazione degli impiegati</p> <p>Altri benefici</p>
Indicatori sulle pratiche di lavoro	<p>KPIs & Reporting; Diversità, Discriminazione</p> <p>KPIs & Reporting; Remunerazione equa</p> <p>KPIs & Reporting; Libertà di associazione</p> <p>KPIs & Reporting; Licenziamenti</p> <p>KPIs & Reporting; HSE</p> <p>Risoluzioni delle lamentele</p> <p>Coinvolgimento pubblico</p>
Filantropia	<p>Misurazione dei risultati di contribuzione</p> <p>Filantropia e volume di investimenti sociali</p>
Report sociale	<p>Contenuti qualitative , es problemi legati ai lavoratori</p> <p>Contenuti quantitative , es indicatori chiave di performance sui fornitori, sulla forza lavoro , sulla comunità</p> <p>Assicurazioni</p> <p>Copertura</p>
Criteri specifici del settore	<p>Informazioni di prodotto, qualità del prodotto</p> <p>Gestione dei reclami, forniture</p> <p>Occupazione, Salute e Sicurezza</p> <p>....</p>

2.3. Il terzo pilastro mancante

I frame work di riferimento (di cui si sono presentati i principali – GRI e DJSI- al fine di fornire una panoramica su obiettivi) elementi presi in esame e indicatori da monitorare, presentano diversi limiti.

Diversi studi (Bebbington 2001, Moneva, Archel ,Correa 2006) hanno però mostrato diverse criticità e limiti di tali frame work.

Innanzitutto un' inevitabile criticità è rappresentata dall'assenza di indicatori unici e integrati (sia indicatori sistemici – che collegano le attività dell'organizzazione a un più ampio contesto economico, sociale e ambientale di cui fa parte e dunque analizzano l'organizzazione al di fuori dei suoi confini- sia indicatori trasversali - che collegano tra di loro più sfere dello sviluppo sostenibile e che dunque analizzano l'organizzazione all'interno dei suoi confini-) che spingano le organizzazioni a focalizzarsi su tutti gli aspetti dello sviluppo sostenibile, piuttosto che privilegiare solo parti di esso.

In secondo luogo tutto il processo di valutazione delle società dal punto di vista di sviluppo sostenibile si concentra eccessivamente sulla definizione di misure e metodi di misurazione relativamente agli ambiti individuati dal frame work senza indagare quali sono le aspettative e le esigenze degli stakeholder e senza lasciare ambito di analisi per le altre aree rilevanti dello sviluppo sostenibile.

Tale criticità comporta la focalizzazione delle organizzazioni unicamente negli ambiti indicati all'interno dei frame work, tralasciando tutti le altre strategie che contribuiscono alla sostenibilità dell'organizzazione nel lungo periodo.

In particolar modo le organizzazioni tendono a indirizzare i loro sforzi per uno sviluppo sostenibile verso le aree sociali e ambientali, aree che hanno acquisito un'importanza sempre maggiore nel contesto aziendale, ma soprattutto nel contesto economico di riferimento. La maggior sensibilizzazione alle problematiche ambientali e al perseguimento dell'uguaglianza dei diritti umani ha spinto le organizzazioni a considerare la sostenibilità unicamente sotto questi aspetti. Sicuramente gli sforzi in questa direzione hanno portato dei benefici alle organizzazioni in quanto un rispetto di quanto prescritto da leggi e regolamenti in ambito

ambientale e sociale non solo comporta minori sanzioni ma accresce anche l'immagine dell'azienda nei confronti degli stakeholder, i quali a parità di tutte le altre condizioni economiche, di mercato e di crescita tenderanno a investire in società che hanno tra le proprie priorità l'ambiente e la società piuttosto che in altre. Inoltre la necessità di individuare fonti di energia alternative o di utilizzare processi produttivi che facciano uso di fonti di energia rinnovabili ha spinto le aziende a investire in ricerca e sviluppo.

Tutti elementi che contribuiscono alla capacità dell'organizzazione di creare valore sia per gli attuali che per i futuri stakeholder, ma che non sono esaustivi.

Tale osservazione si collega con l'ultima criticità riscontrata nei frame work di riferimento. Questa si basa sulla constatazione che l'area economica della triple bottom line è l'area meno sviluppata, in quanto si focalizza quasi esclusivamente sugli aspetti finanziari, e i suoi indicatori "leading" hanno visibilità solo di breve e medio periodo, e non realmente di lungo periodo.

Nell'area economica non vi sono indicazioni in merito alle strategie che un'organizzazione potrebbe implementare per perseguire la sostenibilità né indicazioni in merito alla valorizzazione delle principali strategie adottate.

L'assenza all'interno dei frame work del triple bottom line di indicazioni in merito alle strategie di lungo periodo dell'organizzazione che hanno come obiettivo la sua capacità di creare valore nel tempo per gli stakeholder e che utilizzano indicatori economico- finanziari e di processo "leading", non preclude la presenza in letteratura e nel contesto aziendale di altri frame work che hanno tale finalità.

In letteratura esistono difatti diversi modelli, quali i modelli per l'eccellenza (a titolo esemplificativo si fa riferimento al modello EFQM), che danno indicazioni alle organizzazioni su come orientare le proprie politiche e strategie in maniera tale da perseguire i propri obiettivi strategici di lungo periodo.

Le indicazioni riportate analizzano l'organizzazione sotto tutti i suoi punti di vista, le sue relazioni interne ed esterne, la sua capacità di sviluppare e attuare politiche e strategie, le modalità di attuazione dei processi e di misurazione nonché di miglioramento continuo degli stessi, la capacità di creare rapporti win- win con i suoi fornitori, partner e con tutti gli

stakeholder comprese le risorse interne. Questi modelli spingono le organizzazioni a monitorare tutti i suoi risultati chiave, non solo quelli finanziari, e a sviluppare le proprie politiche e strategie in ottica del miglioramento continuo.

Sono modelli che analizzano l'organizzazione nella sua totalità, che considerano l'organizzazione in modo olistico e come un organismo complesso ove ogni elemento è indispensabile per la sua crescita.

Sono modelli che il cui focus sono tutti gli stakeholder di un'organizzazione e perseguono la creazione del valore per ognuno di essi nel lungo periodo, valore che dipende da ogni stakeholder e che non riguarda unicamente la sfera economica.

Sono modelli che hanno come focus principale il perseguimento dell'eccellenza dell'organizzazione nel proprio contesto di riferimento nel lungo periodo, ma che ancora non si sono sviluppati in ottica di sviluppo sostenibile in quanto non collegano questi concetti con l'importanza di preservare nel tempo la società e l'ambiente e che pertanto dovrebbero essere ridefiniti sotto quest'ottica (Zink, 2005).

Si è pertanto di fronte a due realtà limitrofe, da una parte i frame work del triple bottom line, che hanno come obiettivo la sostenibilità aziendale e che si focalizzano sulla capacità dell'organizzazione di creare valore preservando le risorse ambientali e sociali (soddisfacendo i bisogni delle presenti generazioni senza precludere la possibilità di far fronte i bisogni delle future generazioni), dall'altra i modelli per l'eccellenza che hanno come obiettivo l'eccellenza aziendale e che si focalizzano sulle capacità dell'organizzazione di definire politiche e strategie per creare valore per i propri stakeholder. Due realtà limitrofe, una che ha come contesto di riferimento principalmente le interazioni organizzazione- ambiente esterno, l'altra che ha come contesto di riferimento principalmente le interazioni interne all'organizzazione. Due realtà limitrofe l'una finalizzata alla sostenibilità, l'altra all'eccellenza, la prima che ha come periodo temporale di riferimento le generazioni presenti e future, la seconda che ha come periodo di riferimento le generazioni presenti.

Due realtà limitrofe che dovrebbero convergere per poter perseguire un'eccellenza sostenibile nel tempo, la sustainable excellence.

Elemento di raccordo si dovrebbe configurare la corporate sustainability.

2.3.1. Corporate Sustainability o business sustainability

La corporate sustainability o business sustainability (data la novità della disciplina, la letteratura non è ancora giunta a convergenza su una denominazione univoca) è un'area ancora in fase di sviluppo che trasferisce i concetti generali di sviluppo sostenibile al livello di business.

La corporate sustainability può essere definita, a partire dalla definizione della WCED sullo sviluppo sostenibile, come “la capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni degli stakeholder diretti e indiretti di un'impresa, senza compromettere la sua capacità di soddisfare allo stesso modo i bisogni degli stakeholder futuri” (Dyllick & Hockerts, 2002).

L'affermazione sopra riportata comprende al suo interno diverse assunzioni, mostrando le diverse interpretazioni del ruolo dell'organizzazione all'interno della società.

Difatti pone l'accento sulla capacità di soddisfare i bisogni umani degli stakeholder attuali e futuri, quale ragione d'essere dell'organizzazione stessa. Sotto tale ottica la sostenibilità dell'organizzazione è inscindibilmente legata al suo business, e a tutti i suoi processi chiave, in quanto l'organizzazione non solo soddisfa i bisogni attuali degli stakeholder, ma contribuisce per prima a creare e ad influenzare la percezione e i desideri degli stessi verso nuovi bisogni, modificando i loro comportamenti e creando nuovi stili di vita. (Zink 2008)

La corporate sustainability richiede pertanto un orientamento dell'azienda al business che abbia come periodo di riferimento non solo il breve termine ma anche il lungo periodo, e che includa al suo interno in maniera congiunta gli aspetti ambientali e sociali in egual misura rispetto a quelli aziendali ed economici. L'obiettivo di un'azienda sostenibile dal punto di vista economico e aziendale è quello di essere capace di far perdurare nel tempo i profitti generati dal capitale e non solamente il capitale. Tale concetto presuppone la capacità dell'organizzazione di attuare politiche e strategie in grado di trasformare continuamente il capitale a sua disposizione (sia finanziario, che materiale, che immateriale) generando qualcosa di totalmente diverso, trasformato e accresciuto nel tempo, rispetto alla situazione

di partenza. Una trasformazione continua del capitale a disposizione per far fronte a una trasformazione continua dei bisogni degli stakeholder.

La corporate sustainability comprende pertanto tutte quelle strategie, attività e quegli indicatori utili all'organizzazione per trasformare e accrescere il proprio capitale per soddisfare gli stakeholder attuali e futuri. Presuppone pertanto un orientamento all'eccellenza, quale presupposto per soddisfare gli stakeholder dell'azienda, e un orientamento al business di lungo periodo.

La corporate sustainability, può essere pertanto considerata come l'anello che congiunge i modelli di sviluppo sostenibile e i modelli di eccellenza.

Essendo un'area ancora in fase di sviluppo e non ancora concettualizzata in maniera completa, sono presenti poche e sporadiche le indicazioni utili alle organizzazioni sul come svilupparla al loro interno.

Obiettivo di tale tesi è pertanto quello di indagare parte di quest'area, focalizzandosi su alcune strategie che permettono all'organizzazione di soddisfare i bisogni dei suoi stakeholder attuali e futuri.

3.Employee engagement

Un direttore di stabilimento giapponese, che in meno di tre mesi aveva trasformato una fabbrica americana improduttiva in un'azienda di successo, mi disse: "E' semplice, basta trattare gli operai come esseri umani, con le loro necessità e i loro valori e essi reagiscono come esseri umani".

Una volta eliminato il superficiale rapporto antagonista tra management e operai, è più facile che essi siano uniti nei periodi difficili e difendano gli interessi comuni.

(E. Deming, 1989)

La prima strategia della corporate sustainability sulla quale si vuole porre l'accento è legata alle risorse umane.

Tale scelta è dovuta allo stretto legame che sussiste tra le risorse umane e la capacità dell'organizzazione di essere competitiva nel tempo. Le risorse umane rappresentano infatti una fonte di vantaggio competitivo unico e sostenibile nel tempo, in quanto, diversamente dalle altre iniziative (quali ad esempio l'introduzione di nuove tecnologie) sono competenze e conoscenze specifiche e proprie dell'organizzazione e pertanto difficili da imitare. Aziende possono copiare molto più facilmente tecnologie possedute da altre aziende che non il loro know-how (Barney 1991,1995).

Esistono diversi studi in letteratura che mostrano come le risorse umane contribuiscono nella creazione e nel mantenimento del vantaggio competitivo aziendale attraverso lo sviluppo di competenze specifiche per l'azienda e lo sviluppo di relazioni complesse sia all'interno che all'esterno della società. Tutto ciò è reso possibile dal coinvolgimento e dalla piena integrazione delle singole risorse all'interno della storia e della cultura dell'organizzazione, elementi che garantiscono che gli sforzi e la crescita del singolo sono coerenti con la crescita dell'organizzazione, con i suoi valori e sono indirizzati verso un obiettivo comune, generando conoscenza implicita e tacita all'interno dell'organizzazione. (Barney 1992, Reed & De Filippi 1990, Wright & Mc Mahan 1992)

Da quanto visto le risorse umane sono uno degli elementi centrali per perseguire la sostenibilità aziendale nel tempo.

Dimostrazione di questa centralità e della loro importanza è la presenza all'interno del DJSI di elementi, indicazioni e indicatori, focalizzati sulle risorse umane.

Nonostante la corporate sustainability non sia ancora sviluppata all'interno dei frame work di riferimento della triple bottom line, come analizzato in precedenza, e nonostante la gestione delle risorse umane sia un elemento chiave nella corporate sustainability, la centralità delle risorse umane per la sostenibilità dell'azienda ha fatto sì che il DJSI avesse al suo interno indicazioni in merito alla gestione delle risorse umane. Tuttavia tali indicazioni non sono ancora né esaustive, né sistematizzate in ottica strategica, né collegate agli altri processi fondamentali e soprattutto hanno un orizzonte temporale di breve periodo e non realmente di lungo periodo, come presuppone la sostenibilità.

Sicuramente si può riscontrare nell'ambito degli indicatori focalizzati sulle risorse umane presenti nel DJSI alcuni dei limiti dei frame work di riferimento precedentemente illustrati, quali la mancanza di indicatori unici che analizzano l'aspetto sotto i diversi punti di vista e la mancanza di indicatori leading, ovvero di indicatori capaci di dare all'azienda informazioni utili nel lungo periodo.

All'interno del DJSI sono riportati infatti alcuni indicatori sullo sviluppo delle risorse e sulla loro formazione, sulla capacità da parte dell'organizzazione di riconoscere e premiare il raggiungimento delle proprie performance da parte di ogni dipendente, sulla soddisfazione complessiva del dipendente stesso. Questi sono tutti indicatori "lagging", ovvero che permettono di fare una fotografia della situazione presente, frutto della realizzazione delle strategie passate dell'organizzazione. Un'organizzazione per poter attuare politiche e strategie che gli permettano di perseguire la sustainable excellence ha bisogno sia di indicatori lagging, sia di indicatori leading, indicatori che permettono di avere una visibilità di lungo periodo dell'organizzazione stessa. Indicatori al momento assenti nei frame work di riferimento.

Gli indicatori "lagging" sulle risorse umane toccano pochi aspetti della strategia più ampia di Employee Engagement. L'employee engagement è una strategia volta alla creazione di un rapporto di lungo periodo tra dipendente e organizzazione, che vada ben oltre la soddisfazione del dipendente stesso, e nel quale il dipendente si sente emotivamente coinvolto, responsabilizzato e parte integrante dell'organizzazione, per la quale profonde sforzi aggiuntivi, oltre quanto gli è richiesto, per poter perseguire gli obiettivi strategici aziendali. È una strategia che permette di perseguire la sustainable excellence nel lungo periodo e che deve essere monitorata mediante indicatori lagging e leading.¹

Di seguito, per prima cosa si strutturerà un quadro di riferimento per inquadrare il concetto di employee engagement, facendo chiarezza tra quanto presente in letteratura per poi mostrare il legame che sussiste tra il perseguimento dell'employee engagement in un'organizzazione e il perseguimento della sustainable excellence, e in particolar modo

¹ Si definiscono indicatori "lagging" sono indicatori che reagiscono lentamente ai cambiamenti economici e pertanto hanno un basso valore predittivo. Sono indicatori che mostrano, tendenzialmente nel breve periodo, il risultato di un'azione. Un indicatore leading è un indicatore capace di predire eventi futuri .

evidenziando il legame che esiste tra employee engagement e risultati di business nel lungo periodo.

3.1. Che cos'è l'employee engagement

Per prima cosa si vuole in tale contesto cercare di far luce sul concetto di “employee engagement”.

Negli ultimi anni il concetto di “employee engagement” ha capitalizzato l'attenzione sia in ambito accademico sia, ancor più, in ambito aziendale e consulenziale. Nonostante il forte incremento di attenzioni su tale argomento e il proliferare di articoli, tesi, modelli e strumenti volti a capire, a inquadrare e a schematizzare l'employee engagement, tale concetto non risulta avere ancora una definizione chiara ed univoca.

Esistono molte e varie definizioni di employee engagement, e altrettanti metodi di misura dello stesso, spesso e volentieri confondendo erroneamente l'“engagement” con altri e più conosciuti costrutti quali “organizational commitment”, “organizational citizenship behaviour” (OCB), “job involvement”. In fatti tutti questi concetti hanno elementi in comune con l'“employee engagement”, ma nessuno di questi esattamente corrisponde all'employee engagement sotto tutte le sue sfaccettature.

Di seguito si cercherà di dare una panoramica delle definizioni presenti in letteratura, per cercare di inquadrare e definire il concetto di employee engagement sotto tutti i suoi punti di vista. A tal fine si è scelto di raggruppare le definizioni presenti in letteratura in base a tre categorie:

- Definizioni con focus sulle persone
- Definizioni con focus sull'organizzazione
- Engagement e altri costrutti organizzativi limitrofi all'engagement

3.1.1. Definizioni di employee engagement con focus sulle persone

Un primo gruppo di autori hanno cercato di definire l'engagement focalizzando la loro attenzione sulla variabile "umana" e quindi sulle persone, ovvero sulle dinamiche interne, comportamentali, affettive, che si mettono in moto nel momento in cui un dipendente è "engaged" per il proprio lavoro, per il proprio datore di lavoro, per la propria organizzazione.

Tra le definizioni più comuni di employee engagement ci sono quelle che collegano l'engagement con il coinvolgimento e l'attaccamento emotivo ed intellettuale degli impiegati all'organizzazione (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005) o con l'ammontare di sforzi discrezionali che un impiegato è disposto a profondere nel proprio lavoro (Frank et al., 2004).

Kahn (1990) definisce l'engagement personale come l'attaccamento dei membri di un'organizzazione al proprio ruolo lavorativo, al proprio lavoro; nell'engagement le persone si impegnano ed esprimono loro stessi fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante il lavoro. ("the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances"). Secondo Kahn le persone sono engaged quando il loro impegno lavorativo è espressione di un loro impegno profondo e personale nei confronti dell'organizzazione che si manifesta nel suo lavoro, nelle interazioni dell'individuo con gli altri, nel suo attivismo per poter raggiungere totalmente le performance lavorative, ma soprattutto nella sua presenza fisica, emotiva e cognitiva all'interno dell'organizzazione. Per poter raggiungere tali obiettivi l'organizzazione pertanto deve attivare e stimolare sia le energie fisiche, che quelle cognitive che quelle emotive di un dipendente.

Kahn pertanto suddivide in tre fattori (emotivo, cognitivo e fisico) il legame che si instaura nel dipendente engaged verso l'organizzazione.

Kahn esplora quali sono i fattori che incidono sull'engagement e sul disengagement delle persone, individuando principalmente tre condizioni psicologiche: la *significatività psicologica* (psychological meaningfulness), la *sicurezza psicologica* (psychological safety) e la *disponibilità psicologica* (psychological availability).

Per significatività si intende la consapevolezza del contributo del proprio lavoro nel perseguimento dei risultati; la sicurezza è il poter applicarsi nel proprio lavoro senza la paura di conseguenze negative su se stessi o sul proprio lavoro; mentre la disponibilità è la volontà di impegnarsi fisicamente, emotivamente e cognitivamente (le tre dimensioni dell'engagement individuate da Kahn stesso) nel proprio lavoro.

Rothbard (2001) va oltre affermando che il dipendente “engaged” è caratterizzato da almeno due componenti critiche:

- l'attenzione
- la concentrazione

Per “attenzione” si intende l'abilità cognitiva e la quantità di tempo speso dal dipendente pensando al proprio ruolo, mentre per “concentrazione” si intende l'essere impegnato in un ruolo e focalizzarsi unicamente su di esso.

In accordo con quanto definito da Maslach et al. (2001), l'engagement è caratterizzato da energia, coinvolgimento ed efficacia, tutte componenti diametralmente opposte a quelle che compongono il “burnout”(Gonzales & Roma, 2006), ovvero stanchezza, cinismo ed inefficacia.

Shaufeli et al. (2002) definiscono l'engagement come uno stato della mente collegato all'attività lavorativa positivo, soddisfacente che è caratterizzato da vigore, dedizione e coinvolgimento (“as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication, and absorption”); “un persistente e pervasivo stato affettivo- cognitivo che non si focalizza su un particolare oggetto, evento, individuo o comportamento” (“persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behaviour”) ma che comprende a 360° tutti gli aspetti lavorativi.

3.1.2. Definizioni di employee engagement con focus sull'organizzazione

Il secondo gruppo di autori per definire l'employee engagement ha invece posto l'accento sulla relazione che esiste tra dipendenti e organizzazione.

In questo caso, come si vedrà in seguito, il focus non è più solamente l'individuo, le sue sensazioni, e il suo atteggiamento nei confronti dell'organizzazione, ma diviene il sistema "organizzazione- dipendente".

Gli autori appartenenti a questa seconda categoria, hanno cercato di inquadrare il fenomeno dell'engagement analizzando le relazioni, i rapporti, il doppio legame che si viene creare tra organizzazione e dipendenti. Si sono pertanto focalizzati sul legame tra i dipendenti e l'organizzazione, che si esplica da una lato attraverso la condivisione di obiettivi e valori e la volontà di raggiungere i propri obiettivi per il perseguimento del successo aziendale, dall'altro mediante l'insieme di politiche e strategie volte al perseguimento del pieno potenziale di ogni dipendente e all'incremento dell'engagement stesso all'interno dell'organizzazione.

Robinson et al. (2004) precisano difatti che " un dipendente "engaged" è una persona totalmente coinvolta ed entusiasta del proprio lavoro, che si interessa in prima persona per il futuro dell'azienda e per tal motivo si dedica all'azienda anche attraverso sforzi discrezionali. I dipendenti "engaged" hanno un legame emotivo molto forte con la propria organizzazione" (an engaged employee is a person who is fully involved in, and enthusiastic about his or her work. Engaged employees care about the future of the company and are willing to invest the discretionary effort. Engaged employees feel a strong emotional bond to the organization that employs them"). E ancora " l'"engagement" è un atteggiamento positivo del dipendente verso l'organizzazione e i suoi valori. Un dipendente "engaged" è consapevole del contesto economico e di business dell'organizzazione e lavora con i propri colleghi al fine di raggiungere e migliorare le performance del proprio lavoro apportando, di conseguenza, benefici a tutta l'organizzazione. L'organizzazione, dal canto suo, deve lavorare e impegnarsi per sviluppare e far crescere l'engagement al suo interno, essendo quest'ultima una relazione bidirezionale tra dipendenti e organizzazione" ("two – way relationship between employer and employee") (engagement is a positive attitude held by the employee towards the organization and its values. An engaged employee is aware of the business context, and works with colleagues to improve performance within the job for the benefit of the organization. The organization must work to develop and nurture engagement, which requires a two-way relationship between employer and employee.")

Mercer definisce l'engagement come “ lo stato mentale che fa sì che i dipendenti si sentano coinvolti e interessati in prima persona verso il successo dell'organizzazione e che conseguentemente per tale motivo si sentono fortemente intenzionati e motivati a profondere sforzi aggiuntivi discrezionali nel loro lavoro che eccedono quanto loro richiesto per contribuire al raggiungimento del successo dell'organizzazione”.(“a state of mind in which employees feel a vested interest in the company's success and are both willing and motivated to perform to levels that exceed the stated job requirements.”)

CIPD (2006) definisce l'engagement come una combinazione di impegno e coinvolgimento verso l'organizzazione e i suoi valori unito alla volontà di aiutare i propri colleghi (“a combination of commitment to the organization and its values plus a willingness to help the colleagues”), mentre Schmidt come “ l'insieme di soddisfazione, coinvolgimento e impegno: la soddisfazione si concentra maggiormente sugli elementi emotivi o attitudinali; il coinvolgimento e l'impegno su quelli motivazionali o fisici.” (is bringing satisfaction and commitment together”: “satisfaction addresses more of an emotional or attitudinal element, commitment brings in the motivational and physical elements”)

Per ISR-Tower Perrin (2004) “l'engagement è il grado con il quale i lavoratori si identificano , sono motivati e sono intenzionati a fornire extra sforzi discrezionali per il proprio datore di lavoro o per l'organizzazione.(“ Engagement is the degree to which workers identify with, are motivated by, and are willing to expend extra effort for their employer.”)

Alcuni autori si sono focalizzati sui fattori, principalmente legati all'organizzazione, che generano engagement, mostrando che l'entità con la quale un'organizzazione affronta tali problemi a livello di board e li affronta in maniera efficace influenzerà a sua volta il livello di engagement all'interno dell'organizzazione.

OPC (2004) dichiara che l'engagement è “la strategia con la quale un'organizzazione cerca di costruire una partnership tra l'organizzazione stessa e i dipendenti così che da un lato i dipendenti comprendono in pieno gli obiettivi dell'organizzazione e si impegnano per raggiungerli, dall'altro l'organizzazione rispetta le aspirazioni e ambizioni personali dei propri dipendenti”.(“is the strategy by which an organisation seeks to build a partnership between the organisation and its employees, such that: 1) Employees fully understands and

is committed to achieve the organisation's objectives; 2) The organisation respects the personal aspirations and ambitions of its employees.”)

Secondo Smythe (2004) l'engagement è un processo attraverso il quale le persone diventano personalmente coinvolte nel successo di una strategia, nel cambiamento, nella trasformazione delle decisioni operative quotidiane.

Ellis e Sorenson (2007) sostengono che un dipendente “engaged” si riconosce principalmente per due dimensioni: 1. Sa cosa fare al lavoro, 2. Vuole fare il lavoro. Secondo Ellis e Sorenson, l'engagement dovrebbe essere sempre analizzato nel contesto produttivo di riferimento, non considerando le attitudini o le percezioni dei dipendenti in specifici elementi dell'ambiente lavorativo.

Right Management (2006) infine, definisce il “vero engagement” quello per il quale una persona all'interno di un'organizzazione comprende la strategia di business ed è totalmente coinvolta per il suo raggiungimento, sentendosi soddisfatto, coinvolto, orgoglioso e promotore in prima persona dell'organizzazione, del suo marchio e dei suoi prodotti.

3.1.3. Engagement e altri costrutti organizzativi limitrofi all'engagement

L'ultima categoria di definizioni di employee engagement è composta da tutte quelle definizioni di autori (presenti soprattutto nella letteratura accademica) che hanno cercato di definire l'employee engagement cercando di collegarlo ad altri costrutti, limitrofi all'engagement stessi, già presenti e conosciuti in letteratura al fine di definire similitudini e differenze tra l'engagement e i concetti limitrofi ai quali facevano riferimento.

In particolar modo gli autori hanno fatto riferimento in particolare a tre costrutti limitrofi all'engagement:

1. Organizational commitment;
2. Organizational Citizenship Behaviour (OCB)
3. Job involvement

Prima di analizzare come gli autori hanno cercato di definire l'employee engagement, accostandolo a tali costrutti, si cercherà di chiarire brevemente cosa si intende per "organizational commitment", "OCB" e "job involvement".

Per "organizational commitment" è la volontà di un dipendente a impegnarsi maggiormente per l'organizzazione e un forte desiderio di rappresentare l'organizzazione, condividendone in pieno gli obiettivi e i valori. Rappresenta uno stato in cui l'individuo si identifica con una particolare organizzazione e con i suoi obiettivi e desidera continuare ad appartenervi per facilitare il raggiungimento di tali obiettivi (Porter, Crampton & Smith, 1976).

L'Organizational Citizenship Behaviour fa riferimento a tutta quella serie di comportamenti sul posto di lavoro che eccedono i requisiti di base richiesti ad un dipendente ("*...workplace behaviors that exceed one's basic job requirements*", Jahangir *et al.*, 2004); questi comportamenti sono spesso descritti con il termine "*go beyond the call of duty*", ad indicare appunto la tendenza di certi individui ad andare *oltre quanto è richiesto* dal proprio ruolo lavorativo.

Gli elementi chiave che costituiscono l'OCB si possono racchiudere in comportamenti che vanno oltre quanto formalmente richiesto al dipendente sebbene non siano direttamente riconosciuti e ricompensati dall'organizzazione ma che sono importanti per perseguire le performance e il successo operativo dell'organizzazione (Netemeyer *et al.*, 1997)

Nonostante sia possibile empiricamente correlare l'OCB all' "Organizational commitment" analizzato precedentemente, vi sono in realtà sostanziali differenze fra i due costrutti: l'OCB si riferisce unicamente a quella classe di comportamenti dei dipendenti di tipo *discrezionale*, laddove invece l'organizational commitment risulta in modo più generale basato sulle attitudini e sui comportamenti relativi alle normali mansioni degli impiegati (Organ 1988, Mowday *et al.*, 1979).

Il "Job Involvement" è il grado con il quale una persona si identifica con il proprio lavoro; vi partecipa attivamente e considera le proprie performance importanti per la stima che ha di se stesso (Saleh & Hosek, 1976)

Robinson *et al.* (2004) affermano che " l'employee engagement ha in se molti elementi sia del "commitment" che dell'organizational citizenship behaviour (OCB), senza d'altra parte

corrispondere perfettamente a nessuno dei due costrutti. Inoltre né il “commitment” né OCB riflettono sufficientemente due aspetti dell’engagement: la sua duplice natura, ovvero le relazioni a due vie tra dipendenti organizzazione, e l’entità con cui i dipendenti engaged hanno consapevolezza del business.

Secondo Saks (2006) l’engagement è differente dall’organizational commitment, in quanto quest’ultimo fa riferimento all’attitudine di una persona e il suo attaccamento all’organizzazione, mentre l’engagement è il grado con cui un individuo è attento e assorto nel proprio ruolo nel raggiungimento delle performance. Inoltre engagement è differente dall’OCB in quanto quest’ultimo implica principalmente comportamenti volontari ed informali che possono aiutare i colleghi e l’organizzazione stessa (altruismo, cortesia, vantaggi civici, coscienziosità, sportività,..) mentre l’engagement è principalmente focalizzato sul raggiungimento delle performance individuali per perseguire le performance dell’organizzazione.

Confrontando l’engagement con il “job involvement”, May et al. (2004) hanno affermato che il job involvement è il risultato di un giudizio cognitivo degli impiegati in merito a loro stessi e al loro lavoro, mentre l’engagement ha a che vedere con la modalità con cui gli individui impiegano loro stessi nel lavoro sia con gli aspetti cognitivi che con gli aspetti comportamentali ed emotivi.

3.2.Livelli di engagement.

Per completare la panoramica che cerca di inquadrare cos’è l’engagement, partendo da quanto presente in letteratura e analizzandola sotto diversi punti di vista, si deve fare riferimento a tutti quegli autori che hanno cercato di quantificare i vari livelli di engagement.

Tipicamente l’engagement è quantificato secondo 3 diversi livelli.

Per Meere (2005) un dipendente può essere:

- Engaged
- Not engaged

- Disengaged

Un dipendente “engaged” è un dipendente che lavora con passione e che nutre un profondo legame con la propria organizzazione, che persegue gli obiettivi organizzativi nel perseguire i propri e apportando miglioramenti ed innovazione alla propria organizzazione. Sono dipendenti profondamente dediti al lavoro e all’azienda che si assumono responsabilità personali e creano solide relazioni con i colleghi e con il manager.

Un dipendente “not engaged” è un dipendente che è presente e partecipa al proprio lavoro, che fa quanto gli è richiesto, ma senza passione ed energia.

Un dipendente “disengaged” è un dipendente che è attivamente restio al coinvolgimento. È insoddisfatto dell’azienda, infelice del proprio lavoro, refrattario ai cambiamenti che spesso mette a repentaglio il lavoro dei suoi colleghi “engaged” trasmettendo a questi le proprie frustrazioni.

3.3. Il vantaggi tangibili dell’employee engagement

Dopo aver definito cos’è l’employee engagement, dando una panoramica di riferimento di quanto presente in letteratura, si vuole cercare di comprendere quali sono i vantaggi più o meno tangibili che si possono ottenere mediante l’employee engagement, ponendoci tre domande a cui si cercherà di dare risposta nel seguente paragrafo.

Perché focalizzarsi sulla gestione delle risorse umane e ancor più sull’employee engagement?

Perché le maggiori organizzazioni mondiali stanno ponendo sempre più l’accento su tale fenomeno, investendo risorse e capitali?

Perché le maggiori aziende di consulenza stanno orientando le loro attenzioni verso lo sviluppo dell’employee engagement all’interno delle organizzazioni e verso le modalità di misurazione dello stesso?

Anche se l'employee engagement è un'area di ricerca ancora relativamente nuova (Saks, 2006), ci sono evidenze di rilievo di decine di studi che mostrano come organizzazioni con un'alta percentuale di impiegati altamente "engaged" ottengono risultati di performance superiori rispetto alle concorrenti nello stesso mercato, ma con un livello di "engagement" dei loro impiegati nettamente inferiore.

Che esista un forte legame tra employee engagement e performance è intuitivo.

Negli ultimi anni molti studi si sono focalizzati a dimostrare tale tipo di legame, analizzando se e quanto le organizzazioni che perseguono l'employee engagement dei propri dipendenti hanno ottenuto performance superiori rispetto alle loro concorrenti.

Harter, Schmidt, and Hayes (2002) hanno cercato di stabilire una relazione tra employee satisfaction- employee engagement e risultati di business, quali la soddisfazione dei clienti, la produttività, il profitto, analizzando 7939 business unit di 36 compagnie.

Fulmer, Gerhart, and Scott (2003) hanno analizzato le "100 migliori compagnie per le quali lavorare" ("100 best company to work for") per capire se sono anche quelle che hanno migliori performance. Secondo tale studio le aziende che cercano di creare un ottimo clima aziendale tra gli impiegati hanno un minor turnover, dipendenti più motivati e produttivi e di conseguenza registrano più alte performance finanziarie.

Impiegati altamente "engaged" in un'organizzazione sono difatti caratterizzati da (Gallup organization,1998; Kahn 1990):

- una maggior concentrazione durante il lavoro
- maggior focalizzazione nel raggiungimento degli obiettivi definiti
- maggior motivazione e coinvolgimento nel raggiungere alti livelli di performance nel lavoro.

Tali atteggiamenti proattivi e focalizzati sui risultati aziendali hanno riflessi più o meno immediati sulle performance dell'azienda stessa. Corporate Leadership Council, Towers Perrin, ISR sono solo alcune delle società che hanno mostrato nei loro studi come aziende con un alto livello di engagement tra i propri dipendenti evidenzino anche più elevate performance aziendali.

Un rapporto del Corporate Leadership Council del 2004 ha dimostrato difatti che dipendenti molto coinvolti hanno ottenuto un reddito del 20% superiore rispetto alla media. Un'indagine di Towers Perrin del 2005 ha concluso che un incremento del 5% del livello di engagement dei dipendenti è correlato a un +0,7 % del margine di gestione . L'Employee Engagement Report del ISR del 2006 mostra che le imprese con alto livello di engagement nei suoi dipendenti hanno ottenuto performance il 50% superiori rispetto alle imprese con un basso livello di engagement. Lo studio, basato su survey condotte su oltre 664.000 dipendenti in tutto il mondo, ha analizzato, su un periodo di 12 mesi , per ogni azienda l'utile di gestione, il fatturato netto e gli utili per azione. Lo studio ha evidenziato che le imprese con un alto livello di engagement hanno registrato un incremento del 19% di utile di gestione (rispetto alle altre imprese che hanno subito una flessione del 33%), un incremento del fatturato netto del 13% (rispetto alle altre imprese con un basso livello di engagement che è calato del 4 %), un aumento del 28% degli utili per azione (mentre quelle delle imprese con un basso livello di engagement sono diminuiti del 11%).

La relazione di causa effetto alto employee engagement- alti risultati di performance spesso e volentieri non sono unidirezionali. Impiegati altamente ingaggiati contribuiscono attivamente e sono uno dei fattori chiave per il successo delle aziende, ma è anche vero che aziende di successo riescono ad ingaggiare maggiormente i propri impiegati e pertanto sono in grado di attrarre e trattenere le migliori risorse (Podsakoff, 2000).

Aziende con un alto livello di performance possono elargire salari più alti e maggiori benefit, possono investire maggiormente nel training e nello sviluppo del proprio personale e possono permettere ai propri dipendenti di partecipare a team, circoli della qualità ed altre tipologie di attività focalizzate sull'empowerment del personale. Diversi studi hanno difatti dimostrato come aziende con bassi risultati di performance riducono il loro "variable pay" (ovvero l'ammontare di riconoscimenti e benefici, economici e non- dividendi, stock option, bonus economici, vacanze, altri frange benefits..-, legati al raggiungimento dei risultati di un individuo e al suo impegno nei confronti dell'azienda) (Hewitt Associates, 2001; Kennedy, 2003) e il loro budget legato al training (riducendo il numero di ore di formazione degli impiegati) (Exclusive RSS Survey, 2003; McIntyre, 1992).

Diversi studi hanno inoltre evidenziato la presenza di un legame più o meno diretto tra dipendenti coinvolti e responsabilizzati e soddisfazione del cliente finale, legate alle

interazioni che si stabiliscono tra dipendente e cliente dell'organizzazione. Secondo tali studi (Williams, Sanchez, 1998, Heskett et al. 2008) un dipendente che si trova in un ambiente di lavoro positivo, che è coinvolto, responsabilizzato e si sente parte dell'organizzazione è più orientato al cliente, in quanto tali variabili non solo hanno impatti diretti sulla percezione dell'organizzazione da parte del dipendente ma hanno anche impatti in maniera indiretta sulla percezione da parte del cliente e sullo sviluppo del servizio.



Figura 2 Relazioni tra incremento di engagement e incremento di soddisfazione del cliente finale

Un elevato orientamento al cliente del dipendente migliora la percezione del servizio offerto, ma a sua volta un feedback positivo da parte del cliente al dipendente incrementa il suo orientamento al cliente. (Yoon, 2001). Pertanto employee engagement permette di ottenere un effetto positivo sulla soddisfazione del cliente.

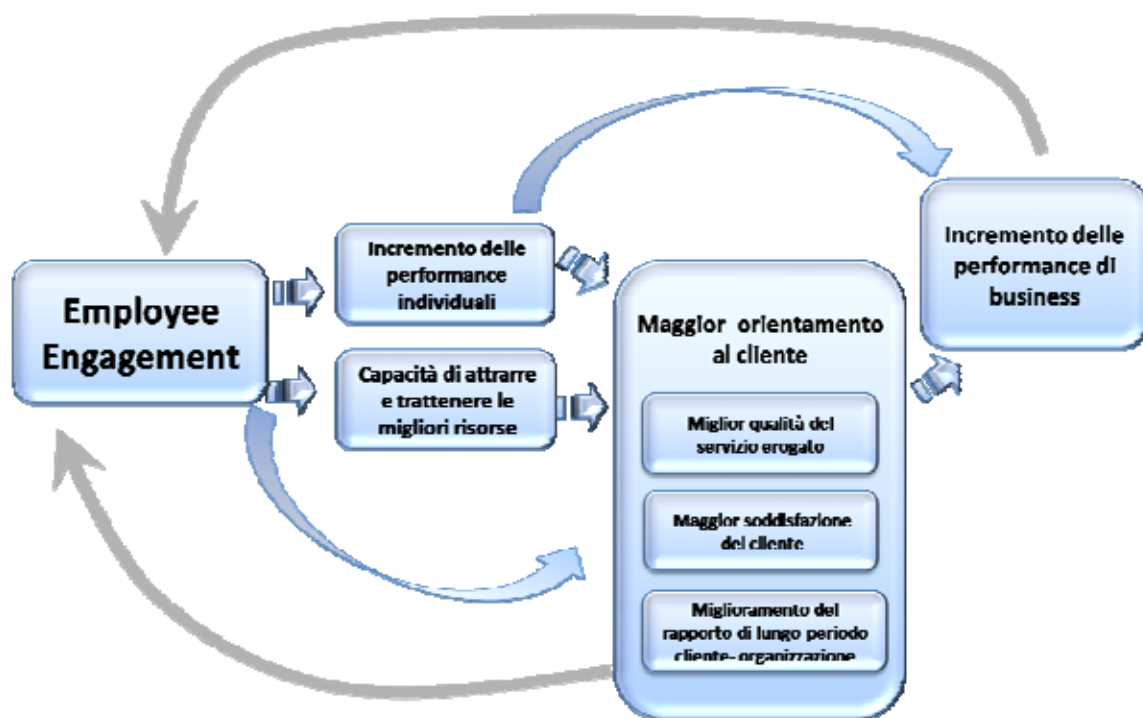


Figura 3 Dall'employee engagement alle business performance

Il grafico sopra riportato mostra le interconnessioni che sussistono tra employee engagement e risultati di business. Un investimento nel primo difatti ha un impatto diretto sulle performance aziendali individuali e riesce ad accrescere, come abbiamo visto, la capacità dell'organizzazione di attrarre e trattenere le migliori risorse in quanto da un lato l'organizzazione garantisce loro la possibilità di sviluppare al pieno il loro potenziale, dall'altro queste si sentono parte dell'organizzazione, sono motivate e stimolate a prendere iniziativa. Tutti elementi che concorrono direttamente al maggior orientamento al cliente dell'individuo. L'attenzione dell'individuo a perseguire al meglio il proprio lavoro al fine per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione, dando vita ai principi che la guidano e seguendo le strategie aziendali, stabilendo un rapporto profondo e bidirezionale tra organizzazione e individuo, fa sì che il servizio erogato dal dipendente al cliente finale sia di miglior qualità. L'allineamento individuo - organizzazione preclude il verificarsi di uno dei possibili gap tra servizio atteso e servizio percepito dal cliente nell'erogazione del servizio al cliente finale, gap individuate da Parasuraman nel 1985. Più nello specifico il gap in questione si riferisce alla possibile divergenza tra le specifiche del servizio progettate e

sviluppate in procedure dall'organizzazione a seguito di analisi delle aspettative del cliente e quelle erogate nel servizio al cliente finale dal/dai dipendente/i.

Una profonda comunione e condivisione degli obiettivi, delle strategie, delle procedure, dei servizi e prodotti sviluppati da parte del cliente, nonché da una sua ricerca al miglioramento continuo degli stessi scongiura il verificarsi del gap.

Maggior orientamento al cliente che determina un maggior soddisfazione del cliente e dunque la possibilità di creare e rafforzare rapporti di lungo periodo tra cliente e organizzazione, tutti elementi che hanno un impatto diretto sulle performance di business.

Viceversa sia le performance di business che la presenza di rapporti più solidi e duraturi con il cliente sono a loro volta elementi di input che alimentano l'employee engagement, agendo sia su fattori soft (maggior orgoglio di appartenenza, clima ambientale migliore, maggior responsabilizzazioni, e dunque maggior possibilità di crescita, dovute al raggiungimento degli obiettivi,..) sia a fattori hard (maggiori benefici economici e benefits, maggior possibilità di investire in formazione,...).

Fin'ora si è analizzato l'impatto dell'employee engagement sui clienti, focalizzandosi sui clienti esterni. Discorso analogo può essere articolato focalizzandosi sui clienti interni dell'organizzazione. Il maggior orientamento al cliente, dal punto di vista del cliente interno, implica maggior collaborazione e condivisione degli obiettivi interni e intermedi, incrementando l'efficienza dell'organizzazione e migliorando il clima organizzativo, tutti elementi che hanno a loro volta non solo impatto indiretto sull'orientamento al cliente finale (con i benefici sopra riportati) ma anche sull'employee engagement stesso.

Quanto riportato fin'ora mostra uno stretto legame tra employee engagement e business performance. Anche se diversi studi (Wall & Wood, 2005; Wright & Gardner & Moynihan & Allen, 2005) hanno mostrato la difficoltà di stabilire una relazione univoca, quantitativa e di causa-effetto diretta tra attività volte ad incrementare l'employee engagement e le performance aziendali, è evidente una relazione del genere esiste.

L'assenza di una connessione di causa effetto diretta è dovuta secondo diversi studi dalla presenza di una terza variabile, che entra in gioco nel rapporto risorse umane- business performance. Tale terza variabile per alcuni autori è la leadership (Conger & Kanungo,

1988; Day & Lord, 1988; Kouzes & Posner, 1995) (per tali autori la leadership contribuisce nel definire le decisioni strategiche, nell'intergere tra di loro le varie attività lavorative, nel favorire la comunicazione interna tra le varie sub-unit, nel monitorare le attività, nel controllare che i comportamenti non devino rispetto agli standard definiti; tutte attività direttamente connesse sia con la gestione delle risorse umane- e di conseguenza con il loro engagement- sia con i risultati di performance), per altri la cultura organizzativa (Barney, 1986; Collins & Porras, 1994; Kotter & Heskett, 1992; Siehl & Martin, 1990).

Qualunque sia la terza variabile in gioco tra risorse umane, engagement e business performance, quello che evidente è che l'investimento nel "engagement" dei propri dipendenti porta nel lungo periodo a risultati di performance maggiori, generando quel circolo virtuoso per il quale aziende con un brand forte e con elevate performance riescono a ingaggiare più facilmente i propri dipendenti.

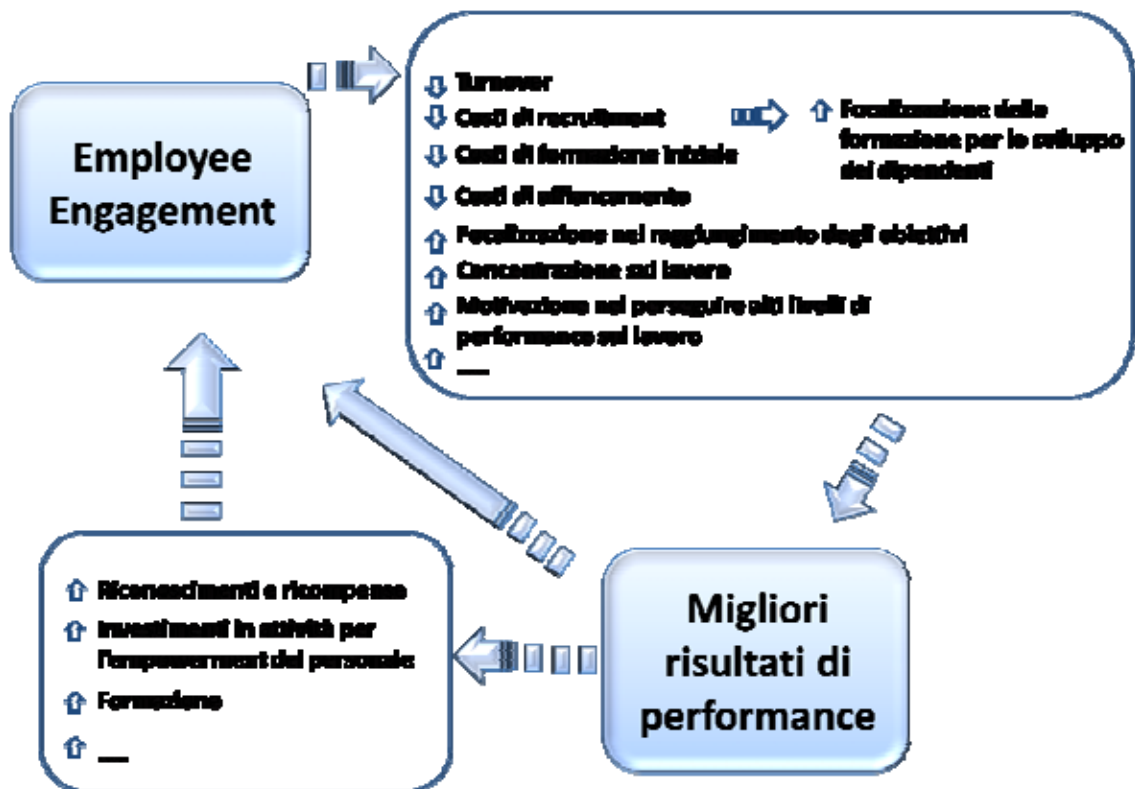


Figura 4 Risultati dell'employee engagement

Il forte legame di impiegati “engaged” con l’organizzazione è la base per il suo sviluppo nel medio periodo e getta le basi per una crescita nel lungo periodo attraverso una profonda condivisione degli obiettivi aziendali tra tutti i dipendenti.

Un investimento in “employee engagement” porta direttamente o indirettamente a risultati di performance nel lungo periodo.

L’aumento di soddisfazione degli impiegati e della loro intenzione a rimanere nell’azienda nel lungo periodo, la focalizzazione sui proprio risultati aziendali e sugli obiettivi strategici aziendali, la profonda condivisione di valori e scelte organizzative, sono tutti elementi che conducono alla produttività e alla crescita nel lungo periodo.

Orientamento al cliente e al soddisfacimento dei bisogni del cliente, orientamento a tutte le risorse interne e al perseguimento del loro engagement, orientamento a soddisfare le aspettative di tutti gli shareholder attraverso i risultati di business. L’employee engagement è pertanto una delle strategie che permette di perseguire la corporate sustainability, e più in generale la sustainable excellence, mediante il suo orientamento agli stakeholder, non solo attuali ma anche futuri (in un’ottica di miglioramento continuo, di crescita continua e di perseguimento di risultati di lungo periodo).

Employee engagement e corporate sustainability sono pertanto due facce della stessa medaglia: credere ed investire nel primo significa credere ed investire nel secondo.

3.4.I driver dell’employee engagement

I driver sono le leve che un’organizzazione ha a disposizione per implementare ed incrementare qualsiasi strategia e all’interno della propria organizzazione.

E l’employee engagement è il risultato di una strategia aziendale che ha come focus le persone, la loro crescita per raggiungere il pieno potenziale, la loro partecipazione il loro coinvolgimento nelle decisioni aziendali, la loro responsabilizzazione.

È pertanto importante analizzare quali sono i driver, le leve a disposizione di un'azienda per attivare quella serie di meccanismi che creano quel doppio legame profondo tra dipendenti e azienda stessa, che sfocia nell'engagement.

Analizzare e capire quali sono i driver e come utilizzarli è importante almeno quanto trovare e implementare un modello per l'employee engagement adeguato per la propria organizzazione. I driver sono il "che cosa" fare, il modello il "come" farlo.

Spesso i driver non vengono adeguatamente presi in considerazione e ci si focalizza principalmente sui modelli che descrivono come raggiungere l'engagement. Probabilmente ciò è dovuto al fatto che i driver sono concetti già conosciuti, mentre i modelli sono sostanzialmente sempre in evoluzione, analizzando il concetto di employee engagement sotto sfaccettature sempre nuove, o al fatto che c'è l'erronea convinzione che i driver siano già presenti all'interno dell'organizzazione, quando nella realtà non sono implementati. Bisogna inoltre considerare che spesso è più facile iniziare a implementare nuovi modelli organizzativi piuttosto che lavorare sull'effettivo sviluppo dei diversi driver all'interno dell'organizzazione: è più facile partire con qualcosa di totalmente nuovo, presi dall'enfasi della novità, piuttosto che lavorare su ciò che già esiste, sui propri punti deboli, mettendo in discussione quanto fatto e deciso in precedenza.

Nessun modello per perseguire l'engagement può avere successo e può realmente condurre all'engagement senza un preliminare controllo e sviluppo di tutti i driver principali dell'engagement.

Ci si focalizzerà pertanto sui driver dell'engagement, analizzando quanto presente in letteratura e nella realtà aziendale e quanto proposto dalle società di consulenza, al fine di fare chiarezza e definire un unico quadro complessivo che racchiuda al suo interno tutte le leve che contribuiscono alla definizione dell'engagement.

Molti autori presentano diversi gruppi di driver, ma anche se in prima istanza possono sembrare eterogenei, una più attenta analisi fa emergere che la maggior parte di questi gruppi ruotano intorno a pochi concetti chiave, che possono essere considerati le leve basilari sulle quali fare perno per raggiungere l'engagement.

Tali leve possono essere riassunte e schematizzate nei seguenti elementi, che costituiranno i driver del frame work utilizzato per le successive analisi e misurazioni.

- Basic needs
- Leadership
- Organizational environment
- Involvement
- Empowerment
- Commitment
- Two-way relationship
- Learning and personal development opportunities
- Recognitions and rewards
- Work-life balance

Tale lista raggruppa i driver dell'engagement, i fattori sui quali un'organizzazione può agire per incrementare l'employee engagement.

Si cercherà di seguito di fornire una quadro chiaro e unico per ognuno dei driver, al fine di inquadrare la leva, capire la sua importanza e il suo contributo nella definizione dell'employee engagement.

3.4.1. Basic needs.

Il primo driver, “basic needs” non è un vero e proprio driver dell'employee engagement, ovvero una leva sulla quale agire per poter perseguire l'engagement, è piuttosto un “conditio sine qua non” senza la quale non è possibile intraprendere alcun percorso verso l'engagement.

I basic needs (o Hygiene factors, termine introdotto da Maslow nel 1951) difatti comprendono tutti quegli aspetti e caratteristiche che risultano essenziali in un rapporto lavorativo e senza i quali non è possibile che un dipendente sia soddisfatto, né tanto meno engaged. Herzberg (1966) ha individuato gli elementi che costituiscono i basic needs in

- Politiche dell'azienda
- Condizioni dell'ambiente lavorativo: riscaldamenti, luce, ristoro
- Salari
- Sicurezza (finanziaria, lavorativa e fisica)
- Vita personale

La loro presenza all'interno di un'organizzazione non crea soddisfazione, né tanto meno engagement, in quanto elementi la cui presenza è considerata scontata da qualsiasi dipendente. La loro assenza d'altro canto genera sentimenti di insoddisfazione e “disengagement”.

Bisogna difatti considerare diversamente dagli altri driver che sono delle leve “motivatrici” , ovvero che mettono in moto quel circolo virtuoso che porta all'engagement, mentre i basic needs è una leva “de-motivatrice”, ovvero la cui presenza non aziona il circolo virtuoso dell'engagement, ma la cui assenza porta al disengagement. Bisogna difatti ricordare che l'opposto di engagement non è “Non engagement”, ma “disengagement” (secondo quanto presentato nel precedente paragrafo).

Un'analisi di Frederick Herzberg del 1968, ri-validata nel 2003 da Harvard Business Review, ha cercato di collegare i fattori motivanti e demotivanti con la soddisfazione, la non soddisfazione e l'insoddisfazione dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione. Partendo dal presupposto che l'opposto della soddisfazione di un dipendente non è la sua insoddisfazione, quanto la sua “non soddisfazione”, mentre l'opposto della “insoddisfazione” di un dipendente è la sua “non insoddisfazione”, Herzberg ha evidenziato l'importanza della presenza dei fattori “motivatori” per incrementare la soddisfazione dei dipendenti e l'importanza della presenza dei fattori “demotivatori” per evitare l'insoddisfazione dei dipendenti. Non essendo la soddisfazione l'opposto della

insoddisfazione (e viceversa) i fattori “motivatori” e “demotivatori” non sono complementari: incrementare i primi, senza focalizzarsi preliminarmente sui secondi non può accrescere la soddisfazione dei dipendenti.

La soddisfazione è un stato intermedio nel percorso verso l’engagement (come analizzato nei modelli di Mercer e IES Robinson nel capitolo 3.5). Per tal motivo, concordando con la tripartizione dei livelli di engagement di Meere vista in precedenza, è possibile adattare quanto affermato da Herzberg nel 1968 in merito alla soddisfazione dei dipendenti è valida anche per l’engagement degli stessi: la presenza dei driver “motivatori” incrementano l’engagement dei dipendenti, mentre quella dei driver “demotivatori” riducono il disengagement, senza che la presenza dei primi possa sostituire o compensare l’assenza dei secondi.

I basic needs è pertanto un driver “demotivatore”, la loro presenza non aumenta il livello di engagement di un dipendente mentre la loro assenza genera un disengagement che non può essere compensato dall’aumento degli altri driver, e che inibisce completamente lo svilupparsi di alcuna forma di engagement.

3.4.2. Leadership

La leadership è un driver che gioca un ruolo centrale per il perseguimento dell’engagement in quanto i leaders sono coloro che possono fortemente influenzare gli impiegati, incoraggiandoli, spronandoli a dare il meglio di sé e ispirandoli.

In letteratura il driver “leadership” è stato analizzato da diversi punti di vista, dall’importanza della leadership per trasmettere i valori chiave dell’organizzazione, alla sua capacità di trasmettere fiducia e rispetto, alla sua funzione di supporto dei dipendenti.

Perché ci sia engagement all’interno di un’organizzazione è importante che tutti i dipendenti conoscano, condividano e vivano i valori e gli standard etici dell’organizzazione. È compito della leadership far sì che ciò sia possibile, attraverso la comunicazione chiara ed univoca dei valori e degli standard etici, ma soprattutto attraverso il loro esempio e il loro comportamento quotidiano coerente con i valori dichiarati. Bass (1999) definisce “

Transformational leader”, ovvero i leader in grado di trasformare, leader in grado di ispirare i dipendenti, di *trasmettergli i valori aziendali*, di incoraggiandoli ad avere un'unica visione in grado di essere una forte leva motivazionale per i dipendenti, che riescono così ad individuare uno scopo nei loro sforzi e una ragione per cui raggiungere i propri obiettivi lavorativi.

Condizione necessaria perché ciò sia possibile è senza dubbio che i leader dimostrino commitment e si riconoscano nei valori perpetrati dall'organizzazione (*Committed leaders*, CIPD, 2006).

Il loro comportamento difatti ha influenza sul grado di *fiducia e rispetto* che i dipendenti nutrono nei loro confronti e nei confronti dell'organizzazione. Gli “Authentic leaders” sono coloro mostrano uno spiccato senso di moralità, che incarnano i valori dell'organizzazione, sono affidabili, attendibili e riescono a far crescere le persone con le quali collaborano, puntando sui loro punti di forza e ampliando le loro vedute e conoscenze. Sono leader che creano un ambiente lavorativo positivo e proattivo.

La terza caratteristica fondamentale dei leaders è proprio il loro “*ruolo di supporto*”. Alcune ricerche della Gallup (2006) hanno messo in evidenza come i leaders che sono in grado di incoraggiare i propri dipendenti, di supportarli, di incoraggiandoli nella loro crescita personale e professionale, dando loro la possibilità di dare il massimo nel proprio lavoro quotidianamente, riescono ad incrementare il livello di engagement all'interno dell'organizzazione. Tale caratteristica del leaders è richiamato anche all'interno della definizione di “Authentic leadership” di Avolio *et al.* (2004) secondo cui l'autentico interesse del leader nei confronti del benessere dei dipendenti, la sua disponibilità e apertura al dialogo portano i dipendenti a riconoscere e individuare i loro punti di forza individuali e a permettergli di sviluppare le proprie capacità al meglio (“*The authentic leader's interest in the well-being of the employee leads him to recognize individual differences.*”, “*...help employees build upon their strenghts.*”, Avolio *et al.*, 2004) .

Nel momento in cui i dipendenti percepiscono tale attenzione da parte del proprio leader e da parte dell'organizzazione tendono a sviluppare un senso di riconoscenza gratitudine nei confronti dell'organizzazione che cresce giorno per giorno, sfocando nell'engagement.

3.4.3. Organizational environment - Ambiente lavorativo

Secondo diverse ricerche sull'organizational environment – ambiente lavorativo-(Saks, 2006; Maslach *et al.*, 2001) esistono almeno due fattori che compongono tale driver connessi all'engagement:

- Relazioni (*Relationships*)
- Considerazione (*Meaningfulness*)

Relazioni di lavoro gratificanti contribuiscono a rendere i dipendenti più sicuri e volenterosi di sperimentare (“*Rewarding work relationships make the employee feel safer, able to experiment.*”, Kahn, 1990).

“Feedback, fiducia, co-operazione” sono tutti elementi centrali per raggiungere l'employee engagement (DDI,2005).

Da questo punto di vista l'energia dei dipendenti può essere spesa a migliorare il proprio lavoro piuttosto che sprecata in conflitti interpersonali. Una buona interazione con i colleghi, con i capi ed anche con i clienti agisce positivamente sul bisogno di relazionarsi e favorisce lo svilupparsi di un ambiente rispettoso e che mette a proprio agio.

Il bisogno di considerazione (*meaningfulness*) consiste invece nel desiderio di sentirsi utili, rilevanti per il proprio lavoro e che il proprio valore sia riconosciuto (“*Meaningfulness is a feeling of being useful, valuable and relevant.*”, Kahn, 1990).

Questo implica che i valori e gli obiettivi dell'organizzazione devono essere adeguatamente e efficientemente comunicati e percepiti da tutti i dipendenti, o meglio ancora da tutti gli stakeholder. Obiettivi e valori dell'organizzazione dovrebbero essere allineati con quelli personali. (“*Alignment between employee's values and organizational values.*”, Chalofsky, 2003). Rendere eccitante e sfidante il proprio lavoro (“*Doing exciting and challenging work*” , Ketter 2008) è un altro componente fondamentale per del bisogno di considerazione (*meaningfulness*) e implica il contenuto di ogni lavoro e come questo si inquadra all'interno della missione aziendale.

3.4.4. Involvement

Altro driver fondamentale per l'employee engagement è l' *involvement*. Gli studi di IES-Robinson *et al.* (2004) individuano come ruolo chiave nello sviluppo di engagement il bisogno dei dipendenti di sentirsi coinvolti nel processo decisionale (“*Feeling valued and involved.*”, IES-Robinson *et al.*, 2004).

Involvement è la possibilità di partecipare alle scelte organizzative (CIPD, 2006) soprattutto quelle che concernono il proprio lavoro (ISR, Towers Perrin, 2004), avendo la possibilità di dire le proprie opinioni e che queste vengano prese in considerazione.

I dipendenti in questo processo devono poter godere di una condizione di *Psychological Safety*, intesa come possibilità di essere sé stessi senza temere conseguenze negative (“*Ability to be oneself without fear of negative consequences.*”, Kahn, 1990). Una condizione di sicurezza significa non dover essere costretti a reprimere gli aspetti più significativi di sé, ma poter esprimere liberamente le proprie convinzioni e ciò che si ritenga importante.

Tale caratteristica è possibile, secondo anche quanto riportato da May *et al.* (2004) solo in presenza di uno stile di leadership di supporto nei confronti dei dipendenti (caratteristica evidenziata nel precedente paragrafo della leadership) che aiuta a generare un clima di sicurezza psicologica all'interno dell'organizzazione.

3.4.5. Empowerment

Suzan M. Heathfield (2008) definisce l'empowerment come il processo per cui si consente e fornisce ad un individuo l'autorizzazione a pensare, agire e prendere decisioni in modo autonomo. È la sensazione di essere responsabili e di avere il controllo del proprio destino.

Empowerment è in qualche modo l'estensione del concetto di involvement. Se l'involvement è l'opportunità data ai dipendenti di partecipare alle decisioni organizzative (CIPD, 2006), l'empowerment è l'opportunità di dare ai dipendenti l'autorità di prendere autonomamente decisioni che hanno impatto sul loro lavoro, sull'organizzazione e sulle performance (Bowen & Lawler, 1992).

L'empowerment non è solamente legata alla gestione delle decisioni ma anche all'ambiente organizzativo presente più o meno favorevole al suo sviluppo

Gli studi di ISR-Towers Perrin (2004) enfatizzano infatti l'importanza di creare un ambiente sfidante in cui i dipendenti sono incoraggiati a dissentire dall'ortodossia prevalente, ad esprimere le proprie idee e ad agire di propria iniziativa in quanto solo in tal modo l'organizzazione può compiere decisi passi in avanti.

Dagli studi di Conger & Kanungo (1988) emerge infatti come l'empowerment comporti un forte aumento di fiducia dei membri di un'organizzazione nei confronti delle proprie capacità: questo implica che ci si possa aspettare un rafforzamento nell'impegno orientato alle performance accompagnato a una forte determinazione nel portare a termine i compiti assegnati.

A questa determinazione corrisponde una ridotta necessità di controllo e di direzione da parte dei manager (Handy, 1993), i quali devono preoccuparsi invece di fare in modo che ci sia un'adeguata condivisione di informazioni e conoscenze aggiuntive con i dipendenti dotati di empowerment, che devono poter avere a disposizione tutte le risorse organizzative di cui necessitano per ottenere i risultati desiderati.

La definizione di Leitch et al. descrive infine l'empowerment sottolineando l'importanza di dare ai dipendenti la possibilità di intervenire attivamente per risolvere i problemi del proprio ambiente lavorativo che abbiano influenza sul rapporto con i propri clienti, ma allo stesso tempo di accettare l'assunzione di maggiori responsabilità nelle proprie azioni derivanti dal maggior grado di autonomia fornito.

Tali responsabilità devono essere adeguatamente comunicate dall'organizzazione, ma soprattutto comprese e accettate spontaneamente dai dipendenti.

Secondo Argyris (1998) i dipendenti che non sono responsabilizzati sono meno coinvolti nel miglioramento rispetto a quelli responsabilizzati. ("employees who are not empowered have less commitment for improvement than the empowered employees".)

3.4.6. Commitment

Molti autori concordano che senza commitment qualsiasi tentativo di implementare nuove strategie o nuove idee fallisce.

Secondo Segal e Sibson (2006) commitment è il voler fare il proprio lavoro ottenendo un senso di soddisfazione dal lavoro stesso e lavorando soddisfatti e ispirati dall'organizzazione. In questo senso commitment può essere vista come una radice dell'engagement in quanto coinvolge sentimenti positivi relativamente al lavoro, predisponendo il dipendente a dare l'"extra mile" per svolgere al meglio il proprio lavoro (CIPD, 2006)

Con "*Organizational commitment*" si intende un sentimento di vera e propria *identificazione*, che si sviluppa da parte dei dipendenti nei confronti della propria organizzazione (Porter *et al.*, 1974).

Questo fenomeno presenta come principali caratteristiche:

- Volontà di un individuo di identificarsi con l'organizzazione e di non abbandonarla per interessi personali o maggiori profitti trascurabili.
- Lavorare in modo tale da contribuire all'efficacia dell'organizzazione
- Volontà di fare sacrifici personali, avere prestazioni oltre le normali aspettative e poca tendenza a mollare in momenti difficili
- Accettazione dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione

Porter, Crampton e Smith (1976) lo definiscono come la volontà di un dipendente ad esercitare un livello maggiore di sforzo per l'organizzazione e un forte desiderio di rappresentare l'organizzazione, condividendone in pieno gli obiettivi e i valori. Rappresenta uno stato in cui l'individuo si identifica con una particolare organizzazione e con i suoi obiettivi e desidera di continuare ad appartenervi per facilitare il raggiungimento di tali obiettivi.

Argyris (1998) va oltre tutto ciò e individua il commitment quale responsabile di generazione di “energia” nei dipendenti e attivazione della mente umana (“Commitment is about generating human energy and activating human mind.”, Argyris, 1998).

In sua mancanza ogni tentativo di implementazione di nuove iniziative o di nuove idee risulterebbe seriamente compromesso.

Per meglio capire tale concetto, Buchanan (2004) distingue il commitment in due diverse tipologie: il commitment razionale e il commitment emotivo. Il primo si verifica quando un dipendente è legato al proprio lavoro per motivi finanziari, professionali o legati al proprio sviluppo personale; il secondo quando un dipendente è legato al proprio lavoro perché ci crede e si diverte a fare ciò che fa. Buchanan(2004) afferma che il commitment emotivo è quattro volte più potente del commitment razionale per raggiungere gli obiettivi prestabiliti. È tale aspetto del commitment che è connesso con l’engagement.

3.4.7. Two-way relationship

Secondo CIPD (2006) l’engagement è una relazione a due vie tra il datore di lavoro (o l’organizzazione) e il dipendente. Le organizzazioni devono lavorare per raggiungere tale rapporto, che sicuramente è guidato dall’organizzazione, ma riceve anche linfa vitale dai dipendenti stessi. Riflettendo sulla duplice dinamica dell’engagement, la sua riuscita è funzione delle capacità dei dipendenti e della loro volontà a creare un rapporto duraturo con l’organizzazione, ma deve essere d’altra parte supportata dall’organizzazione stessa che si deve impegnare a creare un ambiente lavorativo che permetta alle persone di raggiungere il loro pieno potenziale.

Come sottolineato anche da Robinson et al. (2004) l’engagement è simile a un contratto psicologico non scritto tra dipendenti e organizzazione, sottolineato unicamente dalla fiducia e facile da distruggere. Tale contratto è più facile da sottoscrivere e da mantenere nel momento in cui c’è un allineamento tra i valori dell’organizzazione e quelli personali (Chalofsky, 2003) e quando il datore di lavoro stesso è il primo a essere coinvolta nella comunicazione a due vie con il suo staff, incoraggiando la comunicazione

Right Management (2006) spinge oltre questo concetto affermando che l'engagement implica che l'organizzazione comunica efficacemente la propria strategia a ogni persona dell'organizzazione che in tal modo percepiscono il loro contributo nella strategia di business e sono coinvolti nel perseguirla.

Il driver "two way relationship" è ciò che secondo Rafferty (2005) fa la differenza tra l'engagement e gli altri costrutti, quali l'OCB, in quanto implica un processo bidirezionale tra dipendenti e organizzazione. Sharpley (2006) (come citato da Harrad, 2006) si focalizza sul fatto che per raggiungere il vero engagement dei dipendenti, e non solamente la loro motivazione, ci deve essere un sentimento di supporto e di comprensione bidirezionale tra dipendenti e organizzazione.

3.4.8. Opportunità di crescita e sviluppo personale.

L'attenzione dell'azienda allo crescita personale dei dipendenti viene indicato spesso come una delle aree di maggiore interesse su cui focalizzarsi per l'incremento di employee engagement. Secondo IES e Robinson (2004) gli individui hanno bisogno di percepire che l'organizzazione considera il proprio valore come un bene da coltivare a lungo termine, provvedendo seriamente a fornirgli la formazione di cui hanno bisogno e un facile accesso a possibilità di sviluppo; incoraggiandoli ad ampliare le proprie competenze, a sviluppare esperienza tramite *key meetings*, ad acquisire nuove conoscenze e realizzare a pieno il proprio potenziale.

I risultati del "*Learning and engagement study*" di ASTD del 2007 hanno evidenziato come strategie orientate all'apprendimento non solo abbiano un impatto positivo sul livello di engagement, ma contribuiscano attivamente alla creazione di una vera cultura aziendale di engagement: si pone l'attenzione quindi sulle caratteristiche del processo di apprendimento quali *frequenza, entità e qualità* delle occasioni di apprendimento.

Alcuni autori collegano il concetto di crescita personale con quello di opportunità carriera. Tali concetti sono entrambi collegati all'engagement ma devono essere considerati separatamente per non incorrere nel rischio di sottovalutare o perdere un importante driver dell'engagement.

3.4.9. Ricompense e riconoscimenti

Secondo Herzberg (1966), con ricompense e riconoscimenti ci si riferisce a quei benefit intrinseci ed estrinseci che i dipendenti ricevono dall'organizzazione per un lavoro ben svolto ("Work rewards refer to the intrinsic and extrinsic benefits that workers receive from their jobs.", Herzberg, 1966).

Dagli studi di Kahn (1990) emerge come gli individui varino il grado di engagement proprio in funzione della percezione dei benefit che ricevono dal proprio ruolo.

Un sistema di ricompense e riconoscimenti ben progettato costituisce infatti una sorta di "Return on investment" per i dipendenti, che vedono ripagati i propri sforzi e il proprio impegno. Maslach (2001) suggerisce che mentre una mancanza di ricompense può portare al burnout, mentre un'adeguata ricompensa può avere influenza positiva sull'engagement.

Un adeguato e ben strutturato sistema di ricompense e riconoscimenti può essere visto dai dipendenti come un " ritorno negli investimenti" del proprio impegno e del proprio engagement. I dipendenti difatti si sentono riconosciuti e apprezzati per il loro impegno e di conseguenza incrementano il loro livello di engagement.

Se da un lato la forma più efficace di ricompensa è senza dubbio di carattere finanziario, il riconoscimento può avvenire anche in modalità differenti, quali ad esempio la promozione o riconoscimenti formali ed informali, quali premi e riconoscimenti aziendali simbolici, vacanze premio, regali, etc.. (Bragg, 2000; Geller, 1991). Tali tipologie di riconoscimenti possono essere anche più efficienti di quelli monetari.

Anche se spesso l'importanza delle ricompense viene associata al bisogno di garantire che il livello dei salari sia percepito come adeguato (Fair pay), bisogna distinguere come i due concetti presentino sostanziali differenze nell'impatto sull'engagement:

se a diversi gradi del primo elemento può corrispondere una variazione positiva o negativa del livello di engagement, la percezione di fair pay rappresenta una condizione necessaria perché si possa sviluppare employee engagement, è un basic needs.

Tutte le forme di ricompensa e riconoscimento, d'altra parte, non raggiungono il loro pieno potenziale nello sviluppo dell'engagement se non sono adeguatamente comunicati e strutturati all'interno dei processi operativi aziendali.

Ogni dipendente deve sapere quali sono i criteri con i quali vengono misurati e secondo i quali verranno stabiliti i premi e i riconoscimenti all'interno dell'organizzazione. L'organizzazione, d'altro canto, non solo deve comunicare le modalità con le quali vengono assegnati premi e riconoscimenti, ma si deve anche impegnare a tener fede a quanto dichiarato. Solo in tal modo si ha garanzia che si venga a instaurare un duplice rapporto tra organizzazione e dipendenti che spinge questi ultimi a indirizzare i propri comportamenti nei verso quanto richiesto dall'organizzazione.

Parker e Wright (2001) affermano infatti che possedere un buon sistema di ricompense e riconoscimenti non è sufficiente senza un piano di comunicazione delle stesse ricompense. Tutti gli aspetti del sistema di ricompense e riconoscimenti devono essere adeguatamente comunicati.

Ultimo elemento fondamentale del sistema di ricompense e riconoscimenti è il feedback da parte dei propri supervisori/ manager.

Chinander (2001) afferma che la presenza di feedback nei confronti dei dipendenti aumenta la consapevolezza da parte di questi ultimi sulle loro responsabilità ed è l'elemento che collega i risultati di performance con i riconoscimenti e le ricompense elargite. Il feedback dal proprio supervisore è spesso per i dipendenti più importante del riconoscimento stesso (Ramus, 2001), in quanto inquadra gli sforzi elargiti all'interno del sistema ed è stimolo per crescita e sviluppi futuri.

3.4.10. Work life balance

Diverse ricerche evidenziano che un buon bilanciamento fra vita privata e lavorativa (*Work-life balance*), inteso come giusto rapporto fra ore di lavoro e ore dedicate ai propri interessi extra-lavorativi è uno dei driver fondamentali nell'engagement.

D'altra interessante notare come questo fattore abbia diversi punti di vista apparentemente contraddittori.

Da un lato autori quali Sonnetag (2003) evidenziano l'importanza di avere la possibilità di recuperare lo stress dovuto alla vita lavorativa attraverso il tempo il tempo dedicato alla propria vita privata e ai propri interessi quale elemento fondamentale per l'engagement. Dall'altro lato autori quali di Hallberg *et al.* (2007) hanno evidenziato una connessione fra un eccessivo carico di lavoro e l'esaurimento, ma anche una significativa correlazione positiva fra l'aumento di carico di lavoro e il livello di engagement.

I ricercatori hanno cercato di affrontare tale contraddizione affermando che esiste una duplice relazione tra engagement e carico di lavoro. I dipendenti "engaged" tendono a lavorare di più, ma d'altro canto- anche se involontariamente- l'aumento del carico di lavoro può far incrementare il rischio di *burnout*.

Il Work life balance si configura pertanto come un driver critico per l'engagement, molto difficile da gestire e da bilanciare, ma che non può essere in alcun modo ignorato.

3.5.Modelli sull'employee engagement

La relazione, più o meno diretta, tra employee engagement e performance di business ha favorito il proliferare degli interessi di accademici e di società di consulenza nei confronti dell'employee engagement, interessi che hanno dato vita a diversi modelli su tale fattore.

In letteratura esistono diversi modelli che cercano di comprendere e spiegare l'employee engagement, analizzando gli aspetti che lo costituiscono o i passi che l'organizzazione dovrebbe fare per raggiungere l'engagement o analizzando quali sono le leve sulle quali agire e in che modo azionare tali leve.

Molti modelli sono simili tra di loro, cambiando solo nel nome (spesso sono le società di consulenza che propongono tali modelli e pertanto nominano diversamente lo stesso modello), alcuni sono più semplici, altri più strutturati. Probabilmente nessun modello è completo e omnicomprensivo di tutti gli aspetti dell'engagement e ciò probabilmente è

dovuto al fatto che gli studi e le ricerche sull'engagement ancora non hanno raggiunto la loro maturità e non sono arrivati ad un unico punto di vista.

Si analizzeranno nel seguito i principali modelli sull'engagement presenti in letteratura, proposti sia dal mondo accademico che da quello aziendale.

La scelta dei modelli è sicuramente non esaustiva, ma andrà a considerare quelli di maggior rilievo con l'obiettivo di dare una panoramica completa di ciò che oggi è lo stato dell'arte.

I modelli sono stati classificati in tre diverse categorie:

- modelli basati sulle persone
- modelli progressivi
- modelli basati sull'organizzazione

I *modelli basati sulle persone* vedono l'engagement come output e si focalizzano sulle dimensioni dell'engagement che influenzano ogni singolo dipendente. Tra tutti i modelli che rientrano in questa categoria ci soffermeremo sui seguenti:

- ISR-Towers Perrin
- Say, Stay, Strive
- Hewitt
- IES- Robinson et al.
- Penna
- Gallup Organization Q12

I *modelli progressivi* si focalizzano sulla sequenza di fasi che si susseguono in un dipendente e all'interno dell'organizzazione per giungere all'engagement. In questo senso tale categoria potrebbe essere considerata una sottocategoria dei modelli basati sulle persone. Ci si focalizzerà sui seguenti modelli appartenenti a questa seconda categoria:

- IES- Royal Bank of Scotland

- Gallup
- Mercer

L'ultima categoria raggruppa i modelli basati sull'organizzazione. Tali modelli considerano l'engagement uno strumento per raggiungere gli obiettivi di business dell'organizzazione e pertanto analizzano come l'organizzazione gestisce e implementa i driver dell'engagement, come questi interagiscono tra di loro e con altri fattori per raggiungere i risultati di business.

I modelli appartenenti a questa categoria sui quali ci si focalizzerà sono:

- Maister
- Saks' Antecedents and consequences
- Chartered Institute for Personnel Development
- World at Work Total Rewards model
- SHRM Vance
- 6C

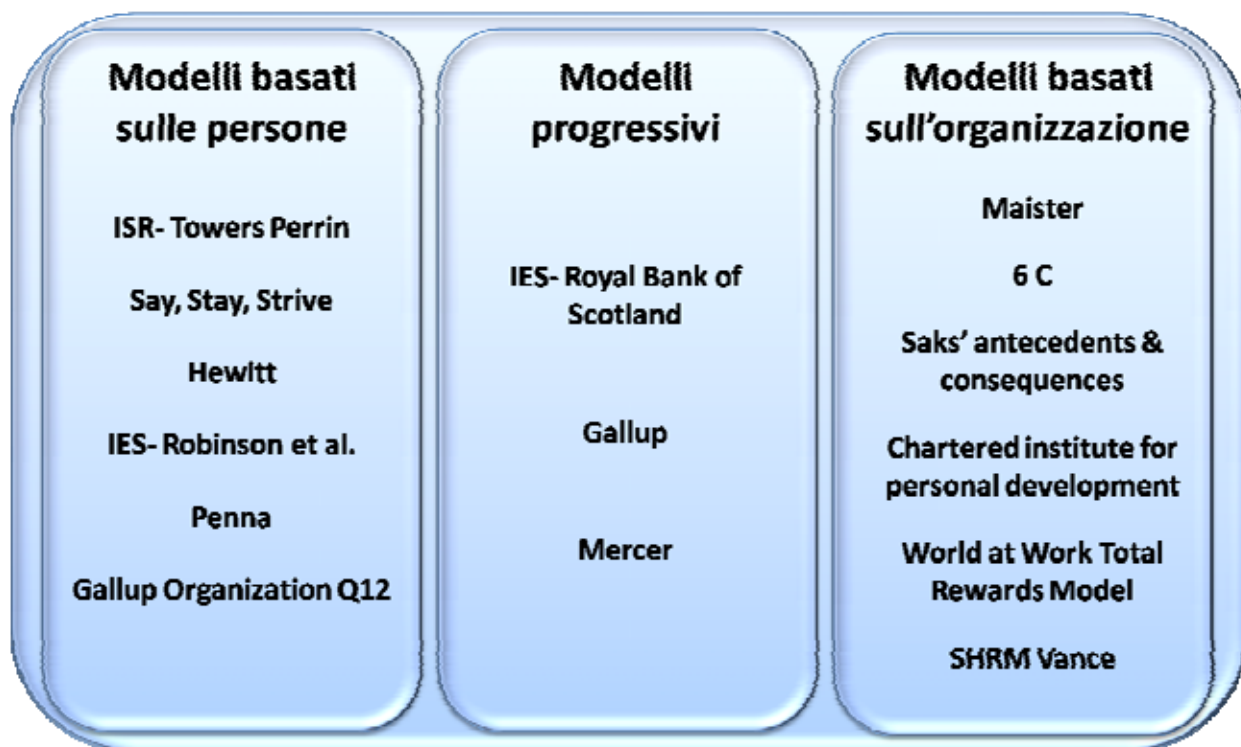


Figura 5 Modelli dell'engagement classificati per categoria

3.5.1. Modelli basati sulle persone

I modelli basati sulle persone sono tutti quei modelli che si focalizzano su cosa fa un'organizzazione per incrementare l'engagement dei dipendenti. Solitamente tali modelli si focalizzano sulle dimensioni dell'engagement, analizzando le interazioni che sussistono tra le varie dimensioni e come agire su di essi. Tutti questi modelli hanno come obiettivo l'engagement.

Modello ISR, Towers Perrin

Questo modello si basa sulla divisione del concetto di engagement in tre diverse aree o dimensioni:

ACT- Comportamentale- Azione- il desiderio di stare nell'organizzazione, la volontà del personale di compiere un passo in più sul lavoro

FEEL- Affettivo- Sentimento- le emozioni percepite dalla relazione che si instaura con l'organizzazione, con la leadership e all'interno dell'ambiente lavorativo. È l'orgoglio e l'attaccamento emotivo del personale all'azienda.

THINK- Cognitivo- Pensiero- credere nell'organizzazione, nei suoi valori e sostenerli.

Il modello è chiaramente ispirato alla struttura della retorica di Aristotele, Ethos, Pathos e Logos e identifica l'engagement come il momento di fusione delle tre qualità di Aristotele.

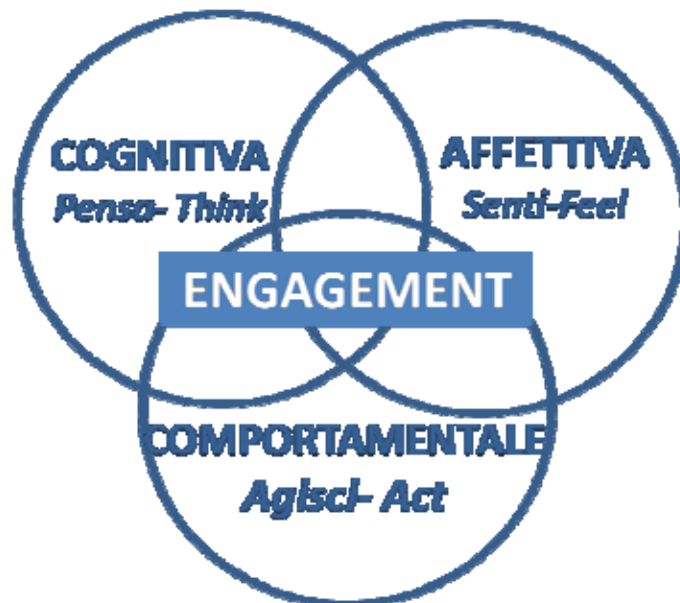


Figura 6 Il modello ISR-Towers Perrin

Apparentemente le tre componenti richiamano visivamente e concettualmente le tre dimensioni di Kahn (1990), *cognitiva, emotiva e fisica*.

In realtà esistono alcune differenze tra i due.

Entrambi gli studi presentano un elemento connesso con la caratteristica emotiva: *emotiva* per Kahn e *affettiva* per ISR- Towers Perrin. Ma tale componente per Kahn si focalizza maggiormente sulla relazione tra il dipendente e il suo lavoro, mentre per ISR- Towers

Perrin sulla relazione che si instaura tra dipendente e organizzazione (la sua opinione sull'organizzazione, il legame affettivo che gli permette di essere orgoglioso di appartenere all'organizzazione).

La componente comportamentale è simile sia per Kahn che per ISR- Towers Perrin. Kahn collega la componente *fisica* dell'engagement agli sforzi profusi nello svolgere un compito assegnato e alla disponibilità di impegnarsi oltre quanto richiesto. ISR- Towers Perrin (2004) va oltre tale concetto e include nella componente "*act*"- *comportamentale* la volontà di rimanere (*intent to stay*) con e nell'organizzazione, sia nei suoi successi che nei momenti difficili.

Infine la componente affettiva dell'engagement è analizzata da due punti di vista differenti da Kahn e da ISR- Towers Perrin. Per il primo è il grado con cui un dipendente è focalizzato nel proprio lavoro e gli sforzi profusi nello stesso in quanto emotivamente coinvolto; per il secondo è quanto un dipendente crede e sostiene i valori dell'organizzazione.

Una volta identificate le tre componenti, il modello ISR- Towers Perrin analizza quali sono e come impattano i vari driver sull'engagement e come questi si interrelazionano tra di loro.

Il modello ISR- Towers Perrin identifica i seguenti driver: la leadership, opportunità di carriera e apprendimento, la responsabilizzazione (l'empowerment) e la reputazione.

Per ciò che concerne la leadership ISR- Towers Perrin si focalizza principalmente sulla responsabilità dei leader di essere dei modelli di riferimento (role model) per i valori chiave dell'organizzazione. Il modello si focalizza principalmente sull'aspetto della responsabilizzazione (empowerment) legato all'importanza di ambiente lavorativo che incoraggia i dipendenti a esprimere le proprie opinioni e ad essere proattivi. Il driver "opportunità di carriera e apprendimento" si focalizza sullo sviluppo e la capacità di trattenere i talenti, dando loro continue possibilità di acquisire nuove conoscenze e di sviluppare il loro pieno potenziale. Il driver reputazione infine si focalizza sul grado con cui i dipendenti sono pronti a sostenere e a promuovere l'organizzazione, i suoi prodotti e i suoi servizi.

Modello Say, Stay , Strive

Il modello “Say, Stay, Strive” è un modello fortemente focalizzato su cosa fanno i dipendenti nel momento in cui si sentono engaged verso l’organizzazione.

È un modello ampiamente diffuso tra le società di consulenza e all’interno delle organizzazioni.

Le maggiori organizzazioni che si sono focalizzate nei loro studi su questo modello sono Hewitt Associates e ORC International.

Secondo Hewitt (2004) l’engagement è la misura dell’energia e della passione profusa dai dipendenti nella loro organizzazione; i dipendenti engaged sono coloro che si impegnano in prima persona per incrementare i risultati di business della propria organizzazione.

I dipendenti engaged mostrano costantemente tre tipologie di comportamenti:

SAY, parlano costantemente in maniera positiva del loro lavoro, dell’ambiente lavorativo, dell’organizzazione, dei colleghi e dei clienti.

STAY, tendono a rimanere a far parte dell’organizzazione e si sentono continuamente coinvolti in essa, con un forte desiderio di essere parte dell’organizzazione che è predominante rispetto a qualunque opportunità di lavorare altrove.

STRIVE, andare oltre quanto richiesto, impegnandosi in sforzi aggiuntivi, oltre l’orario lavorativo per contribuire al successo aziendale. È profondere per l’organizzazione l’*”extra mile”*.

ORC International ha sviluppato un modello su tale tripartizione (2008). Nel modello ORC introduce la relazione tra alcuni principali driver dell’engagement, raggruppandoli in funzione del bisogno che tali driver soddisfano, se un bisogno base (*basic needs*), un bisogno sociale (*social needs*) o un bisogno di stima (*esteem needs*).

Inoltre ORC ha introdotto nel modello l’importanza di misurare i risultati e un indice complessivo, nel quale la forza di ogni aspetto è funzione principalmente dal contesto di riferimento.



Figura 7 Modello ORC International- Say, Stay, Strive

Modello di Hewitt

Come accennato in precedenza Hewitt Associates ha basato il suo approccio sull'engagement sul modello Say, Stay, Strive. Nonostante ciò, partendo dalle loro ricerche, hanno sviluppato un modello nel quale i driver dell'engagement hanno impatto sulla percezione dei dipendenti delle esperienze lavorative e sul livello di engagement.

Secondo Hewitt (2004) sebbene ogni compagnia sia diversa, generalmente l'engagement è una combinazione di sei fattori:

- i. *Le persone*: le relazioni tra il dipendente e le persone che lavorano con lui, quali ad esempio il leader, il manager, i colleghi, i clienti.
- ii. *Il lavoro/ i valori*: le motivazioni profonde di un dipendente, i suoi valori, la disponibilità di risorse al lavoro, quanto i valori dell'organizzazione corrispondono ai propri.
- iii. *Le opportunità*: l'apprendimento e la formazione per lo sviluppo personale e per la crescita lavorativa e di carriera.
- iv. *I processi e le procedure*: i processi lavorativi, le persone coinvolte e la gestione delle performance

- v. *La qualità della vita*: il bilanciamento vita privata- vita lavorativa, nonché l'ambiente lavorativo
- vi. *I riconoscimenti*: lo stipendio, le ricompense e i riconoscimenti sia finanziari che non

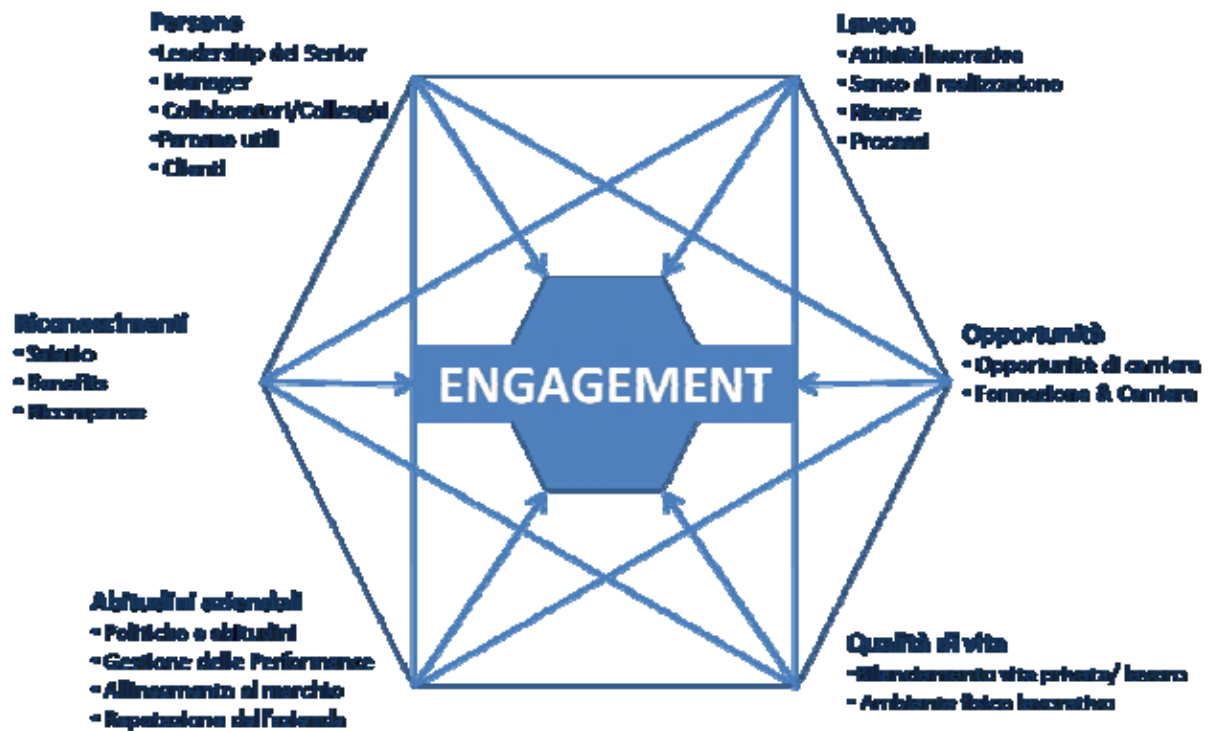


Figura 8 Modello di Hewitt

Il modello di Hewitt può essere preso come punto di riferimento per analizzare come si modifica l'engagement in funzione di quali driver vengano sviluppati dall'azienda. Molte ricerche condotte da Hewitt mostrano infine come l'impatto di ogni driver sull'engagement sia funzione dell'azienda stessa, nonché del ruolo e del dipendente stesso.

Modello IES, Robinson et al.

Il modello IES, Robinson et al. (2004) si focalizza sulla necessità da parte dei dipendenti di sentirsi coinvolti nel processo decisionale e di sentirsi apprezzati all'interno dell'organizzazione ("Sentirsi valutati e coinvolti"- "feeling valued and involved"). Gli

input (o driver) di tale modello sono diversi fattori (ordinati dal più importante al meno importante) partendo dall'apprendimento e sviluppo personale e dallo stile di leadership (immediate management). Robinson et al. (2004) hanno evidenziato che tali fattori hanno un impatto diretto sulla sensazione dei dipendenti di sentirsi valutati e coinvolti nell'organizzazione (che è il maggior indicatore da monitorare e tenere sotto controllo) ed è per tale motivo che l'organizzazione dovrebbe indirizzare i propri sforzi su tali fattori.

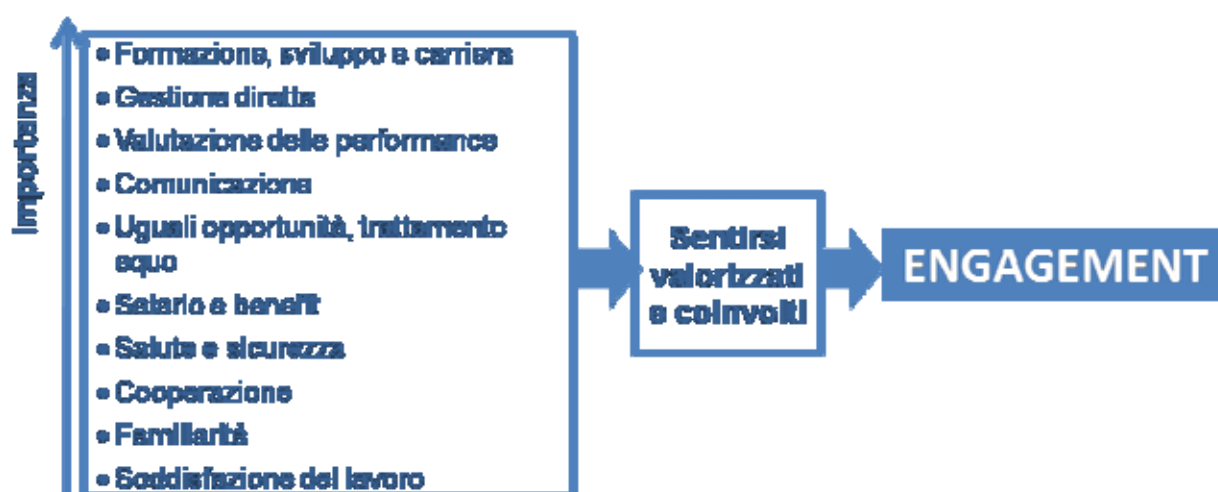


Figura 9 Modello di IES Robinson et al

Tutti i driver presenti nel modello convergono verso un unico driver dell'employee engagement, il sentirsi valutato e coinvolto- feeling valued and involved- prerequisito dell'engagement.

Tale modello presenta comunque almeno due limiti. Il primo è legato all'eccessiva semplificazione del fenomeno: collegare e far convergere tutti i driver verso un unico driver rischia di fare perdere di vista l'importanza della relazione a due vie tra dipendenti e organizzazione, relazione tipicamente presente nell'engagement, e in particolare la capacità di un dipendente di comprendere le strategie dell'organizzazione e contribuire attivamente al loro raggiungimento.

Il secondo limite è legato al fatto che non tutti i driver presentati nel modello sono veri e propri driver dell'engagement: alcuni, quale salario, salute e sicurezza, non sono leve che

conducono all'engagement, quanto piuttosto dei prerequisiti necessari per l'engagement; sono "hygiene factor" (Herzberg, 1966). Metterli allo stesso livello degli altri driver può distorcere le attenzioni e gli sforzi dell'organizzazione. Se tali *hygiene factor* fossero dei driver come gli altri ciò implicherebbe che una loro assenza potrebbe essere compensata dalla presenza di altri driver; come se un dipendente che lavora in un ambiente che mette a repentaglio la sua salute e vita possa essere ugualmente engaged attraverso la partecipazione alle decisioni aziendali.

Modello Penna

Il modello di Penna (2007) ha cercato di far fronte ai limiti analizzati ed esposti nel precedente modello. Penna presenta un modello gerarchico, non per dare una scala di importanza, come nel modello di Hewitt, ai vari elementi ma per mostrare come i vari elementi hanno un diverso impatto sull'engagement e come questi sono collegati tra di loro.

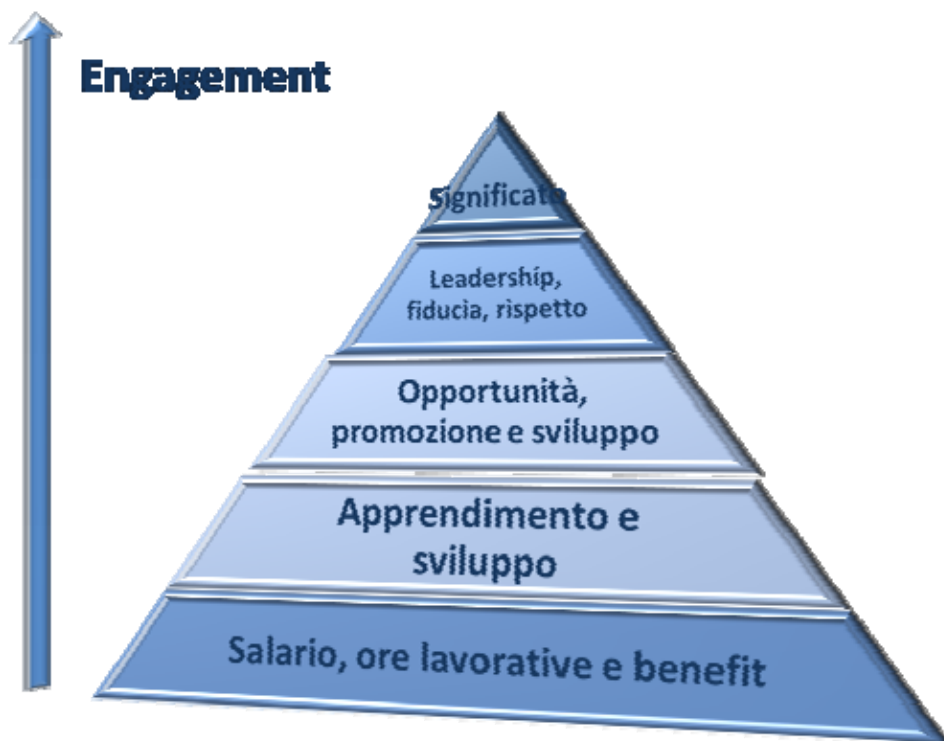


Figura 10 Modello di Penna

In questo modello, il primo livello della piramide è costituito dal salario, dall'orario lavorativo e dai benefit. In tal modo Penna ha voluto evidenziare la loro funzione di precondizioni per l'engagement. Bisogna d'altra parte considerare che mentre salario e benefit sono delle precondizioni per l'engagement, insieme a salute e sicurezza- in tal caso no menzionati-, l'orario lavorativo può essere considerato già un driver.

I successivi livelli del modello di Penna analizzano lo sviluppo personale, dapprima dal punto di vista di apprendimento e sviluppo, successivamente dal punto di vista di promozioni e carriera.

I driver finali del modello di Penna” in ciò che si sono quelli più efficaci per raggiungere e sono efficaci solo una volta che gli altri driver sono stati completamente implementati nell'organizzazione. I driver all'apice della piramide di Penna sono: , leadership, fiducia, rispetto ma soprattutto “meaning”, inteso come ricerca di allineamento fra i propri valori e quelli dell'organizzazione, che si manifesta come uno scopo comune, un vero e proprio senso di connessione con l'organizzazione e di appagamento generato dal proprio lavoro. Tale driver culminante della piramide richiama il concetto di relazione a due vie tra dipendente e organizzazione, in quanto incorpora al suo interno la necessità da parte del dipendente di percepire il significato del proprio lavoro all'interno della strategia aziendale. È tale legame tra dipendente e organizzazione che genera soddisfazione , coinvolgimento e orgoglio nel dipendente; tutti elementi che sfociano nell'engagement.

Modello Gallup Q12

Il modello di Gallup Q12 (2006) è ancora una volta un modello gerarchico. Tale modello prende il nome da 12 tipologie di attese da parte del dipendente. Tali attese se tutte soddisfatte costituiscono le basi per un forte legame di engagement tra organizzazione e dipendente.



Figura 11 Modello Gallup Q12

Anche in questo modello è piramidale e la base della piramide è costituita dagli alcuni elementi che Gallup nomina “*basic needs*”. Questi tuttavia non devono essere confusi con gli “*hygiene factor*” menzionati in precedenza (e sui quali ci soffermeremo più nel dettaglio nel paragrafo 4 del capitolo 3 quando si analizzeranno i driver dell’engagement). In fatti le prime due attese da soddisfare, appartenenti al basic needs, secondo il modello Q12 sono infatti:

1. Sapere quali sono le aspettative dal proprio lavoro
2. Avere in dotazione adeguati strumenti e materiali per svolgere i propri compiti correttamente

Tali elementi sono diversi da quelli presentati nel modello di Penna, che risultavano essere più propriamente *hygiene factor*, ovvero precondizioni per l’engagement.

Tali richieste esulano da quelli che sono stati indicati precedentemente con *hygiene factors* e risultano più verosimilmente input necessari affinché sia possibile un processo di crescita personale, che si vedrà essere il filo conduttore del modello e il suo punto di arrivo.

Il secondo gruppo di elementi della piramide si riferisce alla leadership e più specificamente al suo ruolo di supporto dei leader.

3. Avere qualcuno a lavoro che incoraggi il proprio sviluppo
4. Presenza di superiori che li abbiano a cuore come persone
5. Aver ricevuto riconoscimenti negli ultimi 7 giorni
6. Opportunità di dare il proprio meglio ogni giorno

Il terzo elemento, team work, considera gli elementi legati all'ambiente organizzativo.

7. Avere un migliore amico a lavoro
8. Colleghi improntati alla qualità
9. Mission della compagnia che faccia percepire il proprio lavoro come importante
10. Sentire che la propria opinione ha importanza

La punta della piramide prende infine il nome di *growth*, e comprende al suo interno:

11. Opportunità di crescita e di apprendimento nell'anno passato
12. Avanzamento messo in discussione negli ultimi 6 mesi

E' interessante notare come Gallup abbia introdotto nel modello riferimenti temporali chiari e tangibili, ovvero la frequenza con la quale un dipendente si aspetta di percepire l'evidenza che l'organizzazione si è impegnata per attivare un ulteriore elemento che genera engagement. Tale modello è pertanto utile all'organizzazione per individuare i passi da svolgere per raggiungere l'engagement. È altresì utile all'organizzazione per misurare il livello di engagement presente. È difatti possibile trasformare il modello Q12 in un questionario diretto da rivolgere ai propri dipendenti per analizzare se quanto fatto dall'organizzazione è percepito e il livello di engagement presente.

Confrontando il modello Q12 con quello di Penna emergono in maniera abbastanza evidente le differenze. Difatti, sebbene entrambi i modelli considerano più o meno gli stessi driver, li analizzano da due punti di vista differenti. Il modello di Penna analizza tutto il processo per raggiungere l'engagement dalla prospettiva dell'organizzazione (cosa l'organizzazione deve fare per corrispondere alle percezioni del dipendente), mentre il modello Q12 analizza il processo dalla prospettiva del dipendente (e della sua crescita personale lungo il percorso).

3.5.2. I modelli progressivi

La seconda classe di modelli si focalizza principalmente su quei modelli che analizzano gli step consequenziali che una persona o un'organizzazione deve fare per raggiungere l'engagement. Anche in tal caso, come nella prima classe di modelli, l'engagement è l'obiettivo finale del modello, il risultato da raggiungere.

Modello IES- RBS

Il primo modello che appartiene a questa classe è il modello proposto da IES (2003), adattando un modello presentato e adottato dalla Royal Bank of Scotland (RBS, 2003). IES è un'organizzazione inglese che sin dalle sue origini ha focalizzato la sua strategia di business sull'employee engagement.

Anche questo modello ha le sue origini nel modello Say, Stay, Strive, ma in questo caso tale tripartizione è letta secondo una logica sequenziale, ovvero considerando i tre stati come tre step da percorrere progressivamente per raggiungere l'engagement.

In particolare il punto di partenza nel percorso verso l'engagement sono dipendenti che sostengono fermamente (*Say*) di essere *soddisfatti* (*Satisfied*) del proprio lavoro e della propria compagnia. (*"Having employees who say they are satisfied with their jobs is only the starting point..."*, IES-RBS, 2003)

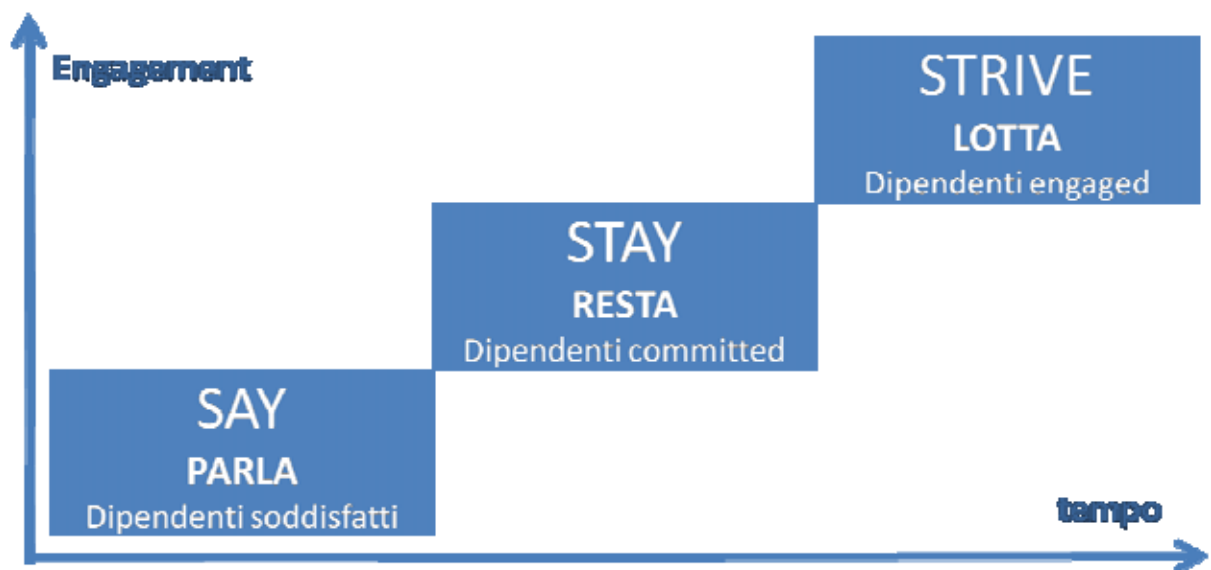


Figura 12 Modello di IES- Royal Bank of Scotland

Lo step successivo è il raggiungimento del commitment da parte dei dipendenti, che li spinge a voler *rimanere* all'interno dell'organizzazione (*Stay with the organization*).

Secondo il modello IES- RBS solo una volta che si è ottenuto tale obiettivo, l'organizzazione può ambire a raggiungere l'engagement dei dipendenti, che si manifesta mediante la volontà di questi ultimi a offrire sforzi extra (*Strive*) orientati ad aiutare la compagnia a raggiungere gli obiettivi desiderati (*"Go the extra mile for the company"*, *"...make an extra effort to help the company achieve its goals"*, IES-RBS, 2003). Senza i due step preliminari, la soddisfazione e il commitment, l'*extra mile* manifestato dai dipendenti non potrà essere sostenibile nel tempo.

Modello Gallup

Il modello a progressione di Gallup è una conseguenza diretta del modello di Gallup Q12 descritto in precedenza, analizzato questa volta dal punto di vista di sequenza temporale. Gallup descrive il percorso verso l'engagement come una scalata di una montagna costituita da quattro tappe intermedie.



Figura 13 Modello di Gallup

La prima tappa della scalata è costituita dall'affrontare i bisogni base di un dipendente (basic needs). Rispondere alle domande “cosa devo ottenere?” (What do I get?) implica far in modo che il dipendente sappia cosa potrà raggiungere e quali risorse avrà nel percorso. Senza rispondere alla prima domanda è difficile che il dipendente si focalizzi sugli altri problemi.

Una volta che il dipendente è riuscito ad avere risposte alla prima domanda si può focalizzare sulla seconda questione “cosa posso dare?” (What do I give?). Un dipendente ha bisogno di avere sapere cosa sta facendo, cosa gli altri pensano in merito al suo lavoro, se sono disposti ad aiutarlo.

È importante capire qual è il proprio contributo all'interno dell'organizzazione., come si contribuisce con il proprio lavoro al perseguimento degli obiettivi aziendali e come il proprio lavoro è di supporto per il lavoro dei propri colleghi.

È compito dell'organizzazione dare risposte a tutte queste domande, sostenendo gli sforzi dei propri dipendenti nel tempo.

Man mano che si sale lungo il modello step dopo step aumenta la consapevolezza da parte del dipendente del suo ruolo per perseguire gli obiettivi aziendali. Il terzo step infatti si

focalizza su quali sono gli elementi, i driver, i valori aziendali che sottostanno all'agire di ogni singolo dipendente (Do I belong- Mi sento di appartenere?). È importante che gli impiegati sentano di appartenere a qualcosa di più grande di loro stessi, che gli permette di sviluppare un forte senso di lavoro in gruppo e fa sì che gli sforzi individuali siano indirizzati verso la medesima direzione, con obiettivi e valori comuni. Le risposte a tali domande sono fondamentali non solo per la maturazione del singolo dipendente nel percorso verso l'engagement, ma anche per inquadrare la capacità dell'organizzazione di crescere e sostenersi nel tempo.

L'ultimo livello del modello si focalizza sulla capacità dei dipendenti di rimettersi sempre in discussione in ottica di miglioramento continuo. "Come possiamo crescere?" analizza la volontà dei dipendenti di apprendere, crescere, innovarsi e innovare continuamente, fare le cose sempre nel migliore dei modi. Ciò si può raggiungere secondo il modello solo costruendo sulle basi date dalle risposte ai primi tre step. Solo in questo modo infatti le aspettative sono chiare, la fiducia è elevata e i valori sono allineati. Nell'ultimo step l'organizzazione deve provvedere a dare risposte concrete e consistenti in termini di opportunità di crescita, di risultati raggiunti e da raggiungere sia a livello personale che a livello aziendale. Raggiunto tale step finale e consolidati i vari step nel tempo, l'organizzazione può ritenersi sicura di aver perseguito e raggiunto un'organizzazione solida e engaged.

Modello Mercer

Un altro modello basato sulla progressione degli stati per il raggiungimento dell'employee engagement analogamente al modello Gallup è quello dalla società di consulenza Mercer (2007), che articola l'incremento di livello di engagement in quattro stadi corrispondenti a vari stati psicologici:

- Satisfied (*Soddisfatto*)
- Motivated (*Motivato*)
- Committed

- Advocate (*Sostenitore*)



Figura 14 Modello di Mercer

La prima fase, “*Satisfied*” individua dipendenti che apprezzano il proprio lavoro e sono soddisfatti delle propri condizioni di impiego. Generalmente sono felici di lavorare autonomamente e in maniera affidabile, senza particolare bisogno di supervisione (“*They are content to work alone, reliably*”, Mercer, 2007).

Allo stesso tempo questa fase non comporta che essi siano necessariamente capaci di un buon lavoro di squadra o che vadano “oltre” nell’offrire i propri sforzi (“*...not necessarily willing team players and tend not to go ‘above and beyond’ in their efforts.*”, Mercer, 2007)

Il secondo stato è “*Motivated*”. Questo stato identifica i dipendenti che contribuiscono energicamente e sono altamente focalizzati sull’andamento dell’ azienda (“*Highlyfocused individual contributors to the enterprise.*”, Mercer, 2007) e che focalizzano le proprie energie nel perseguire i propri obiettivi personali, piuttosto che quelli del proprio *team* o dell’organizzazione.

I dipendenti *motivati*, rispondono meglio quando sono affidati loro lavori significativi (*Meaningful work*), quando sono stabiliti giusti livelli di performance richiesti e c’è una chiara comunicazione riguardo ciò che l’azienda si aspetta dal loro lavoro (*Job expectations*),

Giunti alla fase *Committed*, i dipendenti cominciano a far propri i valori e i comportamenti caratteristici delle prime fasi dell’*engagement*, ma soprattutto sviluppano un forte sentimento di identificazione con l’organizzazione. Sono leali nei confronti della compagnia

e ottimisti riguardo il loro futuro; risultano ambiziosi e fiduciosi che l'organizzazione favorirà l'ottenimento della loro migliore performance. (“...*openly ambitious and believe the organization will enable their best performance.*”, Mercer, 2007)

I dipendenti che raggiungono la fase “*Advocate*” (*Sostenitori*), infine sono caratterizzati da un forte sentimento di engagement, nutrono un deciso interesse nel successo dell'organizzazione, e sono pronti ad offrire sforzi aggiuntivi (“*Go the extra distance*”) nell'esecuzione dei progetti che gli sono affidati e nei loro compiti abituali.

Sono motivati a offrire gli standard più alti e contribuiscono con creatività al proprio lavoro e a quello del loro team; sono proattivi per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Confronto tra i modelli progressivi

Effettuando un confronto tra i tre diversi modelli progressivi (IES- RBS, Gallup e Mercer) la prima cosa che appare evidente è che mentre il modello IES- RBS si focalizza principalmente sui comportamenti di un dipendente in funzione dello stato in cui si trova, il modello di Gallup si focalizza su ciò che si aspetta un dipendente dall'organizzazione in funzione dello stato in cui si trova, mentre il modello di Mercer si focalizza sulla descrizione per ogni stato e su ciò che l'organizzazione si può aspettare dal dipendente in ogni stato

Confrontando il modello di Mercer e quello di Gallup, in prima istanza potrebbe sembrare immediato una perfetta sovrapposizione dei due modelli, dovuto al fatto che il modello di Gallup descrive gli stati attraverso le domande che costituiscono ogni stato, mentre il modello di Mercer descrive direttamente i vari stati psicologici, mostrando ciò che compone ogni stato che è molto simile a ciò che compone gli stati di Gallup. Pertanto ogni stato del modello di Mercer può essere visto come un obiettivo raggiunto nel raggiungimento di uno stato del modello di Gallup (e pertanto attraverso la risposta alle domande poste per ogni stato del modello di Gallup).

Alla domanda del modello di Gallup “cosa posso ottenere?” un dipendente cerca risposta attraverso un ambiente lavorativo positivo, un giusto salario, un lavoro interessante, tutti elementi raggiunti i quali un dipendente si sente “soddisfatto” del proprio lavoro, primo stato psicologico analizzato nel modello di Gallup. Con la seconda domanda “cosa posso dare?” il

dipendente si focalizza sul proprio contributo, cercando di capire cosa l'organizzazione si aspetta da lui, e qual è il suo ruolo all'interno dell'organizzazione. La risposta a tali domande porta allo stato di "motivato", secondo stato del modello di Mercer. La risposta alla domanda "a cosa appartengo?" permette al dipendente di essere nello stato "commitment", nel quale egli si identifica con l'organizzazione, condividendo i suoi valori. L'ultima domanda "come cresciamo?" è uno stato focalizzato sul progresso, sull'extra mile, e che rende il dipendente sostenitore dell'organizzazione (ultimo stato del modello di Mercer)

Confrontando il modello di Mercer (e quindi indirettamente quello di Gallup) con quello di IES _ RBS, appaiono da subito delle sostanziali differenze.

Infatti, sebbene ci sia una forte relazione tra le fasi "*Advocate*" (Mercer, 2007) e quella "*Engaged*" (IES-RBS, 2003), essendo entrambe focalizzate sull'engagement e sulla volontà da parte dei dipendenti di impegnarsi oltre quanto loro richiesto per perseguire gli obiettivi aziendali, gli altri livelli dei modelli presentano chiare differenze. Entrambi i modelli difatti utilizzano i termini "soddisfatto" e "committed", ma i due modelli interpretano tali concetti diversamente.

Mentre Mercer identifica il commitment con il senso di identificazione da parte del dipendente con l'organizzazione, dei quali condivide i valori, IES- RBS collega il commitment con la volontà del dipendente a rimanere nell'organizzazione.

Inoltre mentre per Mercer lo stato di "soddisfazione" implica un esplicito interesse parlare bene da parte del dipendente sull'organizzazione e sul lavoro ("Say"), nel modello di Mercer tale risultato non è menzionato. Viceversa per Mercer un dipendente solamente soddisfatto non è ancora coinvolto nell'organizzazione e con i colleghi, ancora non condivide i valori dell'organizzazione, né è ancora allineato con la sua strategia, e pertanto non è probabile (né desiderabile) che ciò che dice un dipendente soddisfatto sia considerato da riferimento per tutta l'organizzazione.

3.5.3. Modelli basati sull'organizzazione

I modelli basati sull'organizzazione sono tutti quei modelli che si focalizzano su come un'organizzazione gestisce le varie componenti, o driver, dell'employee engagement al fine di raggiungere i risultati di engagement.

Modello di Maister

Il primo modello tra quelli basati sull'organizzazione, è proposto da Maister nel 2001. Anche se Maister non ha espressamente indirizzato le sue attività di ricerca sull'employee engagement, egli è comunque tra i primi ricercatori che ha cercato di analizzare la relazione che esiste tra gli sforzi che un'organizzazione profonde nel coinvolgere e far crescere i propri dipendenti e i risultati finali che l'organizzazione riesce a raggiungere.

Analizzando il modello di Maister (fig 15) si può notare che la maggior parte dei fattori da lui considerati, in realtà corrispondono ai driver considerati propri dell'engagement e descritti in precedenza (vedi cap 3.4): commitment, involvement, empowerment, formazione, sviluppo personale, affiancamento (coaching) (elemento fondamentale della leadership), riconoscimenti e salario equo (elemento proprio del driver "basic needs").

Inoltre analizzando il modello di Maister è possibile vedere come i driver dell'engagement (connessi tra di loro come mostato in fig 15) supportati da una visione di lungo periodo(normalmente elemento poco considerato dagli autori che analizzano l'employee engagement) permettono di raggiungere la soddisfazione dei dipendenti, che insieme con gli alti standard, permette di raggiungere alti livelli qualitativi dei risultati e buone relazioni con i clienti, e dunque, di conseguenza, i risultati finanziari

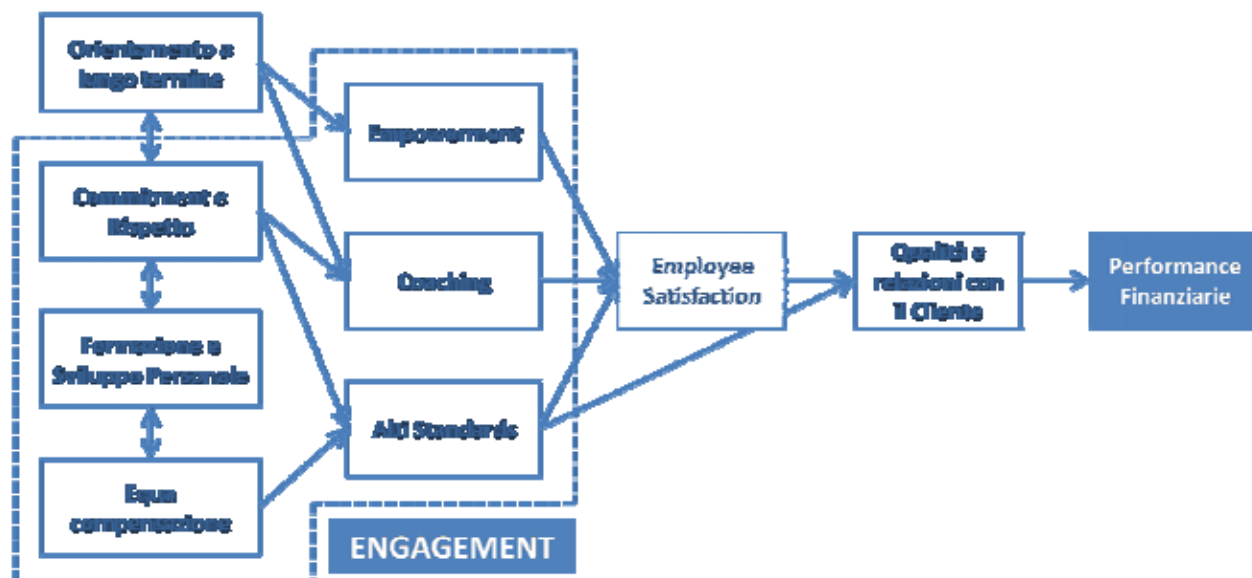


Figura 15 Modello di Maister

Se da un lato è vero che Maister nel suo modello fa riferimento unicamente alla soddisfazione dei dipendenti, senza menzionare in alcun modo l'engagement, è altrettanto vero che, considerando i driver che prende in considerazione nel suo modello, il suo concetto di "soddisfazione" dei dipendenti è senza dubbio più vicino a quello di "engagement" degli stessi piuttosto che di soddisfazione, così come è stato considerato fino ad ora.

Inoltre possiamo considerare con qualche approssimazione che la ricerca di Maister del 2001 può essere interpretata come la prima dimostrazione di come i driver dell'engagement impattano sulle performance di un'organizzazione e conseguentemente sui suoi risultati finanziari

Modello di Saks

Nell'analisi degli *"antecedenti e delle conseguenze dell'employee engagement"* (*Antecedents and consequences of employee engagement*), Saks, 2006), Saks sviluppa un modello basato su due tipologie diverse di engagement (engagement verso il proprio lavoro e engagement verso l'organizzazione) e studia quali sono i loro antecedenti (ovvero quei fattori che hanno un qualche impatto sull'engagement) e quali sono le loro conseguenze (ovvero quali sono i risultati che l'engagement produce).

Tale studio non prende in esame le conseguenze finali dell'engagement, come ad esempio i risultati di business, in quanto è uno dei pochi modelli che considera l'engagement non come il risultato finale che l'organizzazione deve raggiungere, ma come un obiettivo intermedio che permette di raggiungere ulteriori risultati.

L'introduzione di due tipi differenti di engagement (l'engagement per l'organizzazione e quello per il proprio lavoro) è il risultato di una visione dell'engagement legata al ruolo, che corrisponde all'estensione con cui un individuo è psicologicamente presente e coinvolto in un particolare ruolo organizzativo (Saks, 2006).

Saks afferma infatti che i due principali ruoli di ogni individuo all'interno dell'organizzazione sono il suo ruolo lavorativo e il ruolo in quanto membro dell'organizzazione. Da qui la definizione di engagement per il lavoro (correlato al ruolo lavorativo) e l'engagement per l'organizzazione (correlato al proprio ruolo in quanto membro dell'organizzazione).

La ricerca di Saks mostra che i due tipi di engagement sono strettamente correlati (quando uno dei due cresce, anche l'altro aumenta) sebbene differiscono significativamente , anche nei loro livelli (uno potrebbe essere più alto o più basso dell'altro).

Secondo il modello di Saks entrambi gli aspetti dell'employee engagement sono determinati dagli stessi antecedenti e generano le medesime conseguenze.

Gli antecedenti dell'engagement individuate da Saks comprendono molti dei driver dell'engagement presenti in letteratura.

Gli antecedenti sono :

- Job Characteristics
- Percezione di supporto dell'organizzazione
- Percezione di supporto da parte dei superiori
- Ricompense e riconoscimenti
- Giustizia procedurale (Procedural justice)

- Giustizia distributiva (Distributive justice)

Il driver *job characteristics* si riferisce all'omonimo costrutto, oggetto degli studi di Hackman e Oldham (1980), che individua come sia possibile per l'azienda fornire forti incentivi ai propri dipendenti ad offrire un grado maggiore di sforzo e impegno nel proprio lavoro, agendo su alcune caratteristiche chiave, tipiche degli incarichi a cui sono assegnati. A tale scopo, il modello sviluppato da Hackman e Oldham (*Job characteristics model*, 1980), in particolare, individua cinque caratteristiche chiave (*Core Characteristics*) su cui l'azienda può agire:

- Varietà delle abilità richieste dal lavoro (Skill variety)
- Identità degli incarichi (Task identity)
- Rilevanza dei compiti (Task significance)
- Autonomia
- Feedback

L'importanza della *percezione di supporto da parte dell'organizzazione e da parte dei superiori* fa riferimento alla *psychological safety* presentata da Kahn (1990) mentre "*Ricompense e riconoscimenti*" si ricollega agli studi di Kahn (1990) e Maslach (2001) riguardo il modo in cui gli individui variano il proprio grado di engagement in funzione della percezione dei benefit che ricevono dal proprio ruolo.

Con *giustizia procedurale e distributiva* si intende invece l'importanza per le aziende di essere prevedibili e coerenti in termini di allocazione delle ricompense e delle procedure adottate per distribuirle, in riferimento agli studi di Colquitt (2001) e Rhoades *et al.* (2001).

Questa classe di fattori rappresentano i principali responsabili dello sviluppo di employee engagement, secondo quanto individuato da Saks (2006).

Passando ad analizzare le conseguenze queste secondo Saks sono:

- Job satisfaction

- Organizational commitment
- Intention to quit
- Organizational citizenship behavior

È interessante notare come il modello di Saks risulta essere dal punto di vista delle conseguenze meno omni-comprendivo rispetto a quanto fatto analizzando gli antecedenti. Infatti innanzitutto Saks afferma che l'engagement è un costrutto individuale e se ha un impatto sui risultati di performance, la fa attraverso il suo impatto sui risultati individuali (Saks, 2006). Tale affermazione conduce alla perdita di focus del modello sui risultati di business. Inoltre Saks identifica quali risultati dell'engagement la soddisfazione lavorativa (job satisfaction) e il commitment organizzativo (organizational commitment), che sono ritenuti più comunemente, e più correttamente, driver dell'engagement, insieme alla diminuzione della volontà dei dipendenti di andar via, elemento maggiormente condiviso come risultato dagli altri autori.

Il modello fa riferimento inoltre a come un aumento di engagement sia negativamente correlato all'*intenzione di lasciare l'organizzazione (intent to quit)* e individua come alti livelli di engagement possano portare allo sviluppo nei dipendenti di comportamenti tipici dell' "*Organizational citizenship behavior*"¹

Il modello presenta infine una suddivisione dell'employee engagement stesso in due ulteriori classi distinte, che prendono il nome di "*Job engagement*" e "*Organizational engagement*", ad indicare come il fenomeno in analisi possa manifestarsi distintamente o contemporaneamente nei confronti del proprio lavoro (*Job engagement*) o nei confronti dell'intera organizzazione (*Organizational engagement*).

Gli altri possibili risultati dell'employee engagement (relativi all'engagement per il proprio lavoro e quello relativo all'organizzazione), Saks si riferisce unicamente al "Organizational Citizenship Behaviour", ignorando gli altri risultati, almeno tra le conseguenze dirette dell'engagement.

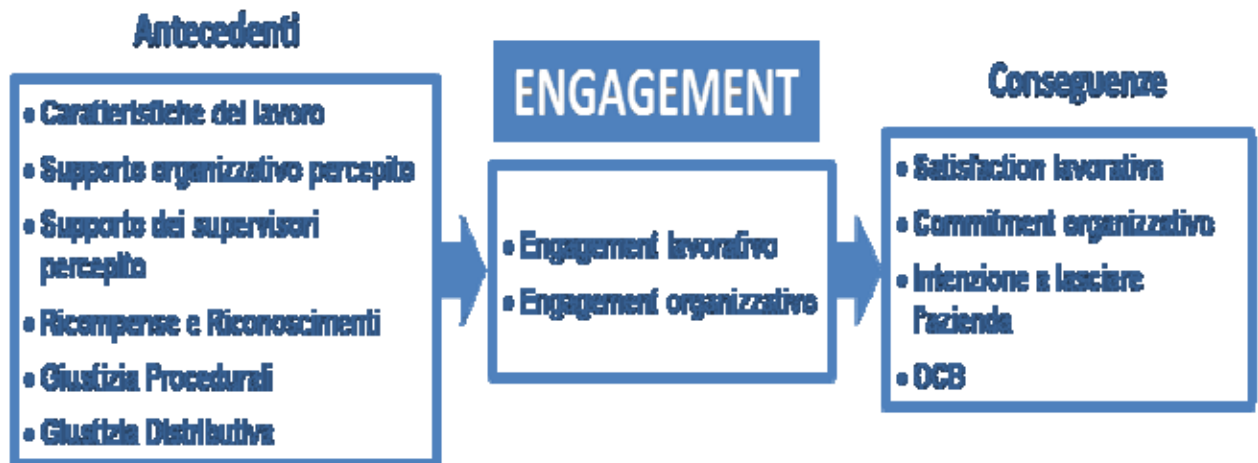


Figura 16 Modello di Saks Antecedenti e Conseguenze

Modello di CIPD

Il modello di Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2006) sviluppa il modello di Saks degli antecedenti e delle conseguenze dell’engagement entrandone in profondità e fornendo una più articolata struttura di relazioni esistenti nell’engagement e supportando il tutto con una puntuale e meticolosa ricerca.

Tale modello è il primo in questa analisi a non presentare l’engagement come output del modello, bensì come driver in ingresso per il raggiungimento di un altro obiettivo, in questo caso individuato negli outcomes, ovvero risultati per l’azienda, come si mostrerà più avanti.

Partendo con ordine, il primo elemento presentato dal modello consiste nei fattori individuali (“Individual factors”). Questi non sono né driver né presupposti all’engagement. Per fattori individuali si intendono quelle caratteristiche innate, quali genere, età, etnia, eventuali disabilità, su cui chiaramente non è possibile alcun intervento esterno, ma che forniscono quelle condizioni iniziali che individuano una prima forma di distinzione comportamentale fra i vari individui.

Secondo il modello in esame, questi fattori sono il punto di partenza per una strategia di engagement. Infatti tali fattori hanno influenza parallelamente su due diversi elementi:

- Working life (Vita lavorativa),
- Management, Leadership e comunicazione

Mentre il primo elemento, comprendendo caratteristiche quali occupazione, stipendio, rapporto con i colleghi, è riconducibile ai basic needs, il secondo si riferisce sia al modo in cui i dipendenti considerano i propri manager e leader (driver della Leadership) che al grado di opportunità di partecipare alle fasi di decision making dell'organizzazione (driver dell'Involvement).

La ricerca del 2006 di CIPD mostra che sia il “working life” che “management, leadership e comunicazione” influenzano direttamente le attitudini al lavoro (“Attitudes to work”) e l'engagement.

Con attitudini al lavoro (“Attitudes to work”), si intende la percezione dei dipendenti della propria occupazione e include livelli di benessere, soddisfazione, entusiasmo, commitment e lealtà.

Il box riferito all'engagement stesso invece, fa riferimento alla definizione fornita dal “CIPD Annual Survey Report” (2006) in accordo alla suddivisione individuata da Kahn (1990) nelle tre dimensioni dell' engagement:

- Emozionale
- Cognitiva
- Fisica

La componente emozionale comporta un forte coinvolgimento emotivo nel proprio lavoro (“Emotional involvement in one's work” – Kahn, 1990), quella cognitiva determina un'attenta focalizzazione sui propri compiti (“Focus very hard whilst at work” – Kahn, 1990) , mentre quella fisica il raggiungimento dell'extra mile per la propria organizzazione (“Willing to go the extra-mile” – Kahn, 1990).

E' importante notare la relazione a due vie che esiste tra attitudini al lavoro ed engagement

Infatti il modello CIPD evidenzia che non solo i fattori soddisfazione, commitment, stress e lealtà hanno influenza sul livello di engagement, ma anche che l'engagement promuove più alti livelli di soddisfazione, lealtà, commitment e in generale benessere.

Infine, secondo il modello CIPD, engagement e attitudini al lavoro contribuiscono entrambi allo stesso tempo al raggiungimento dei risultati per l'organizzazione, in termini di performance individuale, minor intenzione di lasciare l'organizzazione (Intent to quit), e ridotti livelli di assenteismo.

Pertanto il modello CIPD, come già fatto da quello di Saks, entra più in profondità nell'analisi dell'engagement, analizzando come questo produce risultati, ma senza collegare ancora l'engagement con i risultati di business.

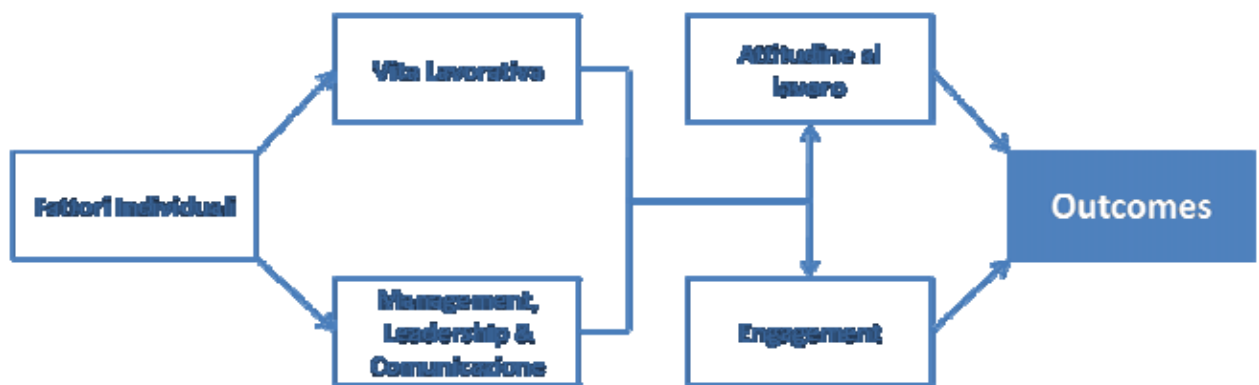


Figura 17 Modello CIPD

Modello “World at Work Total Rewards”

Secondo il modello di “World at Work Total Rewards” il riconoscimento totale è l'insieme di tutti gli strumenti disponibili per un datore di lavoro per attrarre, motivare e trattenere all'interno dell'organizzazione un dipendente. Fanno parte dei riconoscimenti totali tutto ciò che un dipendente percepisce dalla relazione lavorativa avente un valore .

Il modello si focalizza sui riconoscimenti totali, ma attraverso di questi considera anche sia l'engagement che la soddisfazione dei dipendenti e come questi infine impattano sui risultati di business.

Il modello considera i riconoscimenti totali e i risultati desiderati di attrarre, motivare, trattenere all'interno dell'organizzazione, soddisfare, ingaggiare i dipendenti che collaborano nella creazione dei risultati di performance e di business, dimostrando che la relazione dinamica che esiste tra dipendente e datore di lavoro: sia il contributo dei dipendenti nel loro impegno di tempo, di sforzi e di talento nei confronti dell'organizzazione, sia quello dell'organizzazione nei confronti dei dipendenti attraverso il riconoscimento totale di quanto svolto.

Secondo il modello di "mondo al lavoro", i riconoscimenti totali operano nei contesti della strategia di business generale, nella cultura organizzativa, e nella strategia delle risorse umane. Allo stesso tempo tutto ciò esiste in un contesto più ampio, che considera anche le influenze esterne sul business, quali ad esempio i problemi legali e regolatori, le influenze culturali, le pratiche, la competizione, etc....

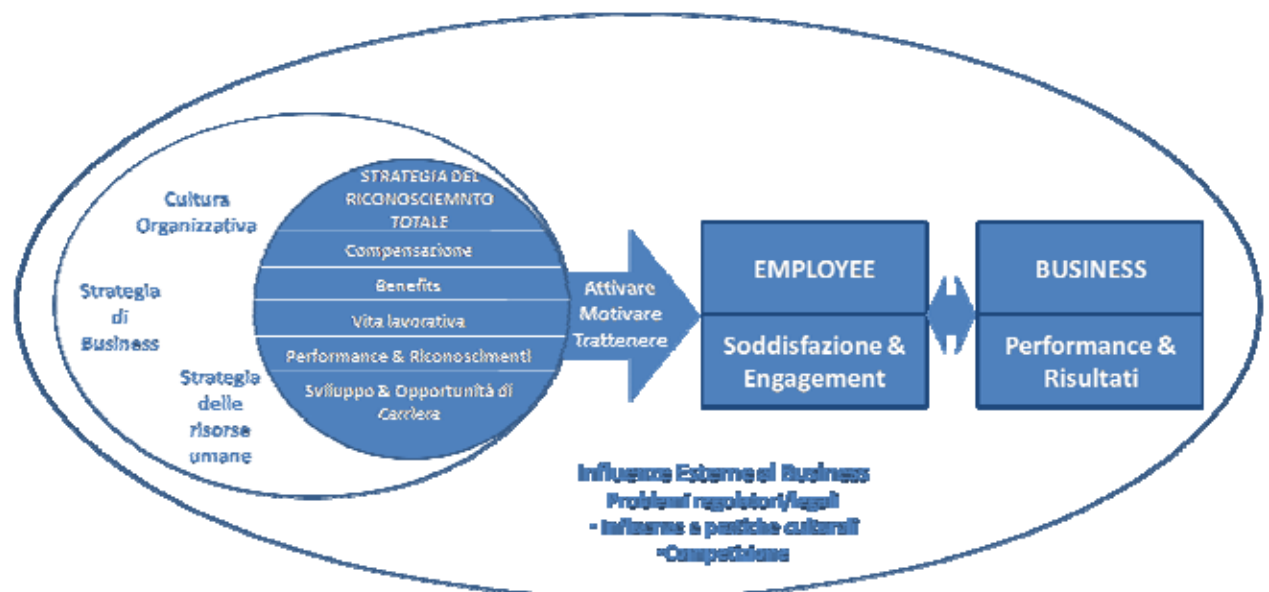


Figura 18 Modello di World at Work - Total Rewards

In questo contesto ci sono cinque elementi di ricompensa totale:

- compensazioni (compensation)
- benefits
- vita lavorativa (work-life)
- performance e riconoscimenti
- opportunità di sviluppo e di carriera

Ognuno di queste forme di ricompense include al suo interno programmi, pratiche, elementi e dimensioni che congiuntamente definiscono la strategia di un'organizzazione per attrarre, motivare e trattenere i dipendenti all'interno dell'organizzazione stessa.

Questi elementi possono essere anche considerati come un kit di strumenti tra i quali un'organizzazione può scegliere per definire e allineare gli individui verso una *value proposition* che crea valore sia per i dipendenti che per l'organizzazione.

Una strategia di riconoscimenti totali permette infatti di soddisfare, ingaggiare e rendere più produttivi i dipendenti che si raggiungono così i risultati di performance di business.

È importante notare che ci sono molte differenze tra i riconoscimenti totali e i driver dell'engagement, come la compensazione, i benefit, la vita lavorativa, i riconoscimenti e le opportunità di sviluppo e di carriera. A questi elementi il modello dei riconoscimenti totali aggiunge anche le performance, definiti come “l'allineamento degli sforzi organizzativi, del gruppo ed individuali per raggiungere i risultati di business e il successo organizzativo. Nelle performance fanno parte anche le aspettative stabilite, leabilità dimostrate, la valutazione, il feedback e il miglioramento continuo”. Un contributo abbastanza unico, raramente presente negli studi relativi all'engagement.

Dunque, anche se non ancora ben dettagliato su come attivare i riconoscimenti totali, la motivazione e l'engagement dei dipendenti (soprattutto non altrettanto dettagliato quanto la descrizione dei riconoscimenti), il modello dei riconoscimenti totali può essere visto come un modello dell'engagement, affermando che all'interno (e in relazione con) il contesto di

riferimento, ogni organizzazione definisce la sua cultura organizzativa, la sua strategia di business, e la sua strategia relativa alle risorse umane. Sulla base di queste un'organizzazione sviluppa la propria strategia basata su compensazione, benefit, vita lavorativa, performance e riconoscimenti, opportunità di sviluppo e di carriera per attivare, motivare, trattenere, soddisfare e ingaggiare i propri dipendenti.

Modello di SHRM Vance

Il modello sviluppato da Vance e dalla società per la gestione delle risorse umane (SHRM) è uno dei pochi modelli esistenti nato sul concetto di employee engagement e definito con l'obiettivo di analizzare come si genera e come può condurre a risultati di business.

Il modello è abbastanza semplice (fig 19). Il processo parte con le attività messe in pratica dal datore di lavoro e analizza quali sono, e come impattano sul livello di engagement e di commitment dei dipendenti, nonché sulle loro performance lavorative. Il modello mostra inoltre l'importanza della relazione presente tra performance lavorative e engagement e infine come le performance e l'engagement interagiscono per produrre i risultati di business.

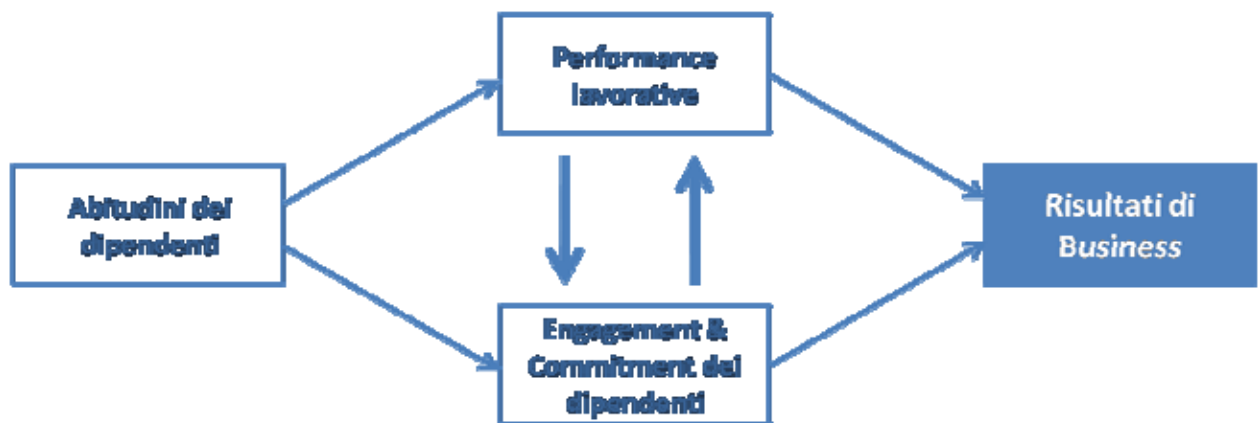


Figura 19 Modello di SHRM Vance

Secondo il modello di Vance e SHRM per ingaggiare i dipendenti e per ottenere dei benefici dal loro engagement l'organizzazione deve investire nelle attività di gestione delle risorse umane. Ma come tutti gli investimenti bisogna considerare il ritorno potenziale.

Bisogna valutare quanto “engagement” e commitment un’organizzazione vuole avere all’interno dell’organizzazione e a quale costo; un’analisi costi- benefici.

Per raggiungere l’engagement e il commitment ma anche le performance lavorative un’organizzazione utilizza alcune pratiche di gestione delle risorse umane, come il recruitment, la selezione, la formazione, la definizione dei ruoli e dei compiti, la compensazione, la gestione delle performance e lo sviluppo personale e di carriera, tutti elementi che toccano direttamente le persone, i processi e le componenti di contesto delle performance lavorative.

La risposta dei dipendenti a tali pratiche di gestione determina il loro livello di engagement e di commitment. Queste pratiche dovrebbero essere progettate e realizzate in modo da raggiungere il livello di engagement e di commitment desiderato nonché adeguate performance lavorative

Il più interessante elemento del modello in esame è il modo in cui esso distingue tra engagement e commitment; e in particolare il modo con cui definisce “commitment”. Infatti SHRM e Vance, come molti altri autori, definiscono l’engagement facendo riferimento alla soddisfazione dei dipendenti nel loro lavoro, al loro orgoglio, al loro divertimento e volontà di credere in ciò che fanno, percependo i valori dell’organizzazione, andando oltre e profungendo l’”extra mile” all’interno della propria organizzazione, raggiungendo così risultati eccellenti. Ma più interessante risulta essere il concetto di commitment che da un lato è definito come la volontà di persistere nel tempo dall’altro come un investimento mentale, di energie e di tempo che fa sì che la maggior parte delle persone si aspettano dall’organizzazione qualcosa in cambio, di reciproco. In altre parole il concetto di commitment è inquadrato attraverso la lente della relazione a due vie che si instaura tra dipendente e organizzazione. Tale inquadramento del commitment e le modalità con cui il commitment è utilizzato all’interno del modello per progettare e sviluppare le pratiche di gestione delle risorse umane, rende tale modello interessante e peculiare, nonostante il commitment venga considerato separatamente all’engagement.

Modello 6C

L'ultimo modello che si vuole prendere in analisi è quello delle 6 C sviluppato da E. Craig, R. Thomas, P. Cheese (2007).

Tale modello identifica 6 driver, tutti driver che iniziano per "C", sui quali l'organizzazione dovrebbe agire per poter raggiungere l'employee engagement. I sei driver sono sequenziali e concorrono tutte insieme al raggiungimento dell'engagement.

I driver sono:

1. Contenuto
2. Coping
3. Compenso
4. Comunità
5. Congruenza
6. Carriera



Figura 20 Modello 6C

Contenuto, coping e compenso costituiscono la base del modello e rappresentano gli elementi più razionali del lavoro e degli incarichi. Congruenza, comunità e carriera sono i driver che devono essere sviluppati una volta presenti i primi all'interno dell'organizzazione e sono legati principalmente alla sfera emotiva individuale, dall'allineamento ai valori dell'organizzazione fino alla realizzazione professionale.

La prima C è il *contenuto* del lavoro, ovvero che cosa è richiesto al dipendente, quali sforzi fisici e mentali, quali opportunità di crescita.

Il *coping* si riferisce all'insieme di supporti dati dall'organizzazione al dipendente nello svolgimento del lavoro, dal supporto dei leader, al training, al supporto tecnologico, al supporto dei colleghi, alla struttura organizzativa, nonché gli aspetti legati al bilanciamento vita privata- vita lavorativa.

Il *compenso* riflette quanto un dipendente sente adeguatamente riconosciuto il proprio impegno, sia dal punto di vista dello stipendio, sia mediante altre forme di riconoscimenti, quali benefits e ricompense- monetarie e non-. Una questione strettamente correlata al driver "compenso" è la conoscenza da parte del dipendente delle modalità di valutazione e riconoscimenti del raggiungimento degli obiettivi prefissati da parte dell'organizzazione, e dunque di conseguenza la sua conoscenza e condivisione degli obiettivi personali e di quelli organizzativi.

La quarta "C" è *comunità*, ovvero il grado di interconnessione e interazioni sociali positive percepite dal dipendente, in che modo il lavoro soddisfa i suoi bisogni sociali, il rapporto con i colleghi e l'ambiente lavorativo.

La *congruenza* analizza invece l'allineamento dei valori fondamentali dell'individuo con quelli organizzativi, con la sua cultura e soprattutto con gli obiettivi aziendali.

L'ultima "C", la *carriera*, si riferisce all'allineamento tra le aspettative e le aspirazioni del dipendente in merito al suo lavoro e alla vita privata, in relazione a quelle offerte dall'azienda. Pertanto l'ultima C riflette quanto i dipendenti percepiscono che l'azienda sta investendo su di loro, e dunque quanto si sentono parte fondamentale per la crescita dell'azienda stessa.

È da notare le sei C analizzano solo alcuni aspetti dell'employee engagement, andando a prendere in considerazione i driver solo superficialmente, senza approfondire gli elementi della leadership, dell'empowerment, del commitment dei dipendenti, driver che a loro volta determinano i driver 6C.

Il modello delle 6 C d'altro lato introduce al suo interno il concetto dell'allineamento dei valori, degli obiettivi individuali con quelli dell'organizzazione che avviene a seguito dell'allineamento dei comportamenti della leadership ai valori e alla cultura aziendale. Non sono pertanto prese in considerazione le modalità con cui avviene l'allineamento, ne si sviluppa il concetto al fine di mostrare la centralità dello stesso per il perseguimento dei risultati di business. L'engagement da solo non è garanzia dei risultati di business, ma unicamente del profondo legame organizzazione – dipendente, che conduce quest'ultimo a fare più di quanto gli è richiesto. Gli sforzi aggiuntivi se non sono allineati verso un'unica direzione, secondo i valori aziendali, non solo non producono i risultati desiderati, ma rischiano di essere a loro volta dannosi in quanto tale assenza non alimenta il circuito di retroazione che parte dai risultati di business e alimenta l'employee engagement, provocando viceversa scoraggiamento nei dipendenti che non vedono i frutti del proprio impegno.

3.6.La misurazione dell'engagement

Essendo l'employee engagement un'area nella quale si stanno orientando gli sforzi di molte organizzazioni e conseguentemente le attenzioni di molte società di consulenza, parallelamente al proliferare delle definizioni e dei modelli, si stanno sviluppando modalità di misurazione volte a valutare la presenza dell'employee engagement all'interno delle organizzazioni.

Gli strumenti di misurazione sono l'altra faccia della medaglia dei modelli sull'employee engagement: i modelli indicano cosa l'organizzazione dovrebbe fare per perseguire l'employee engagement (analizzando quali sono le leve personali da attivare all'interno dell'individuo, quali sono i driver che l'organizzazione ha a sua disposizione per attivare le

varie leve, gli step consequenziali da percorrere), gli strumenti di misurazione permettono di fare una fotografia sullo stato dell'organizzazione e capire se gli sforzi profusi per ottenere l'engagement hanno dato i frutti desiderati o come modificare le proprie strategie per perseguire i propri obiettivi, in logica PDCA del miglioramento continuo.

Gli strumenti di misurazione hanno pertanto i seguenti obiettivi:

1. Misurare i livelli degli indicatori in questione
2. Essere strumento di benchmarking, non solo tra le varie organizzazioni, ma anche all'interno della stessa organizzazione tra le varie business unit, e all'interno di ognuna di queste (o dell'organizzazione stessa, qualora questa non sia suddivisa in business unit) effettuando confronti tra i diversi periodi temporali
3. Valutare l'efficacia delle azioni effettuate, analizzando l'eventuale gap tra il livello degli indicatori e gli obiettivi definiti e tra il livello degli indicatori e quanto ottenuto in altre situazioni mediante benchmark.

Lo strumento più diffuso per la misurazione dell'employee engagement è il questionario.

Esistono diversi questionari sviluppati dalle varie società di consulenza (Towers Perrin, Gallup, Blessing White,...) che hanno come obiettivo quello di misurare il livello di employee engagement e la presenza dei driver che influiscono sull'employee engagement. Spesso tali questionari fanno riferimento ai relativi modelli sull'employee engagement sviluppati (e presentati in precedenza).

Il questionario per la valutazione dell'employee engagement più rinomato è il Q12 di Gallup, che fa riferimento al relativo modello piramidale di Gallup presentato nel paragrafo 3.4.1.

Questionario Q12	
1	Sai cosa ci si aspetta da te al lavoro?
2	Hai tutto la strumentazione necessaria per svolgere al meglio il tuo lavoro?
3	Hai ogni giorno nel tuo lavoro le opportunità per poterlo svolgere al meglio?
4	Negli ultimi sette anni hai ricevuto riconoscimenti o premi per il tuo buon lavoro?
5	Il tuo supervisore, o qualcun altro a lavoro, si prende cura di te come persona?
6	C'è qualcuno al lavoro che incoraggia il tuo sviluppo?
7	La tua opinione viene presa in considerazione al lavoro?
8	Senti che la missione/scopo della tua azienda dia valore/importanza al tuo lavoro?
9	I tuoi colleghi sono coinvolti nella qualità del tuo lavoro?
10	Hai un miglior amico al lavoro?
11	Negli ultimi sei mesi hai avuto feedback da qualcuno nell'organizzazione sui tuoi progressi?
12	Nell'ultimo anno hai avuto opportunità di crescita?

Figura 21 Questionario Q12

3.7.Limiti dello stato dell'arte

I modelli e gli strumenti di misurazione analizzati fino ad ora hanno tutti in comune la visione dell'employee engagement quale obiettivo finale da perseguire. I modelli, siano essi basati sulle persone, siano essi basati sull'organizzazione o siano essi progressivi analizzano principalmente gli elementi che incidono sull'employee engagement al fine di capire come e dove agire per poterlo perseguire.

Anche i modelli basati sull'organizzazione, che hanno una visibilità più ampia rispetto a quelli basati sulle persone (che pertanto analizzano quali sono gli aspetti presenti in ogni individuo da attivare) e quelli progressivi (che analizzano gli step che un'organizzazione deve effettuare consequenzialmente per poter raggiungere l'employee engagement, facendo fronte di volta in volta al soddisfacimento di driver diversi) mostrano dei limiti.

Sebbene alcuni di tali modelli (Maister, SHRM Vance, World at Work Total Rewards) connettano l'employee engagement con i risultati di business, tutti questi inquadrano l'employee engagement come un obiettivo aziendale da raggiungere che permette a sua volta di raggiungere i risultati di business.

L'unico modello che analizza l'employee engagement sotto un punto di vista differente è quello di Saks, antecedenti e conseguenze, nel quale l'engagement è uno step intermedio che che permette di perseguire altri risultati, soddisfazione lavorativa, OCB e commitment organizzativo.

L'engagement in tale modello è pertanto inquadrato quale strumento trasversale, attivato da alcuni driver, che conduce ad alcuni risultati, che a loro volta determineranno i risultati di business. Nonostante tale visione si differenzi dalle altre e inizi a trattare l'employee engagement non unicamente come un risultato ma in modo più complesso, organico e trasversale anche tale modello mostra dei limiti in quanto confonde alcuni driver con i risultati dell'engagement, senza d'altra parte prendere in esame tutti i reali risultati dell'engagement stesso.

Anche tra gli strumenti di misurazione si presenta il medesimo limite. Tutti i questionari strutturati sono volti a valutare il livello dell'engagement all'interno dell'organizzazione. Al più tali questionari si propongono l'obiettivo di valutare la presenza di alcuni driver dell'engagement, al fine di avere informazioni in merito alle strategie adottate dall'organizzazione per perseguire l'engagement.

Non vi è un'analisi completa su tutti i driver e i risultati dell'engagement. L'unica società che si è mossa in tal senso è la Towers Perrin che ha sviluppato un questionario volto a valutare il livello dei driver, la loro connessione con il livello di employee engagement, e il livello dei risultati di performance. Il limite di tale strumento è proprio nella valutazione dei risultati di performance, in quanto obiettivo del questionario è capire la presenza di una correlazione tra maggiori risultati di performance e incremento dell'employee engagement.

È pertanto evidente come anche in tal caso l'employee engagement è considerato come un obiettivo preliminare da raggiungere per poter raggiungere i risultati di business.

Ciò che manca è pertanto una visione dell'employee engagement quale strategia organizzativa. Strategia sulla quale agiscono alcuni fattori, i driver, e che conduce ad alcuni output.

È una strategia organizzativa trasversale all'organizzazione, che coinvolge i vari processi e che supporta ed è supportata dalla realizzazione delle altre strategie organizzative.

4. Una nuova visione dell'employee engagement

*«Il vero viaggio di scoperta non consiste nel
cercare nuove terre, ma nell'aver nuovi occhi»*

(Marcel Proust)

La nuova vision dell'employee engagement ha come punto di partenza le lacune e le carenze dei modelli e degli strumenti di misurazione presenti in letteratura, evidenziate nel precedente paragrafo.

L'employee engagement è una strategia organizzativa, che parte dal top management e deve essere allineata con i valori e gli obiettivi di lungo periodo dell'organizzazione, e mediante la quale entrambi gli elementi vengono sviluppati e perseguiti.

Si passa pertanto da una visione dell'employee engagement come obiettivo finale da raggiungere a una visione dell'employee engagement quale leva strategica per ottenere gli obiettivi di business, e in quanto leva strategica deve essere gestita mediante un processo, trasversale all'organizzazione e agli altri processi.

Un processo trasversale che tocca tutti i processi essendo questo focalizzato sulle risorse umane, fattore chiave per la realizzazione della maggior parte dei processi.

L'employee engagement è pertanto una leva strategica perseguibile mediante un processo trasversale, che come tale ha degli obiettivi, misurabili mediante indicatori, e delle leve sulle quali agire per perseguire gli obiettivi.

I livelli dei driver sono misure relative agli indicatori chiave del processo, necessari per capire come il processo sta andando, i livelli degli outcome sono misure relative ai risultati del processo stesso.

Vedere l'employee engagement come una leva strategica realizzabile mediante un processo trasversale, il processo dell'engagement, permette di far fronte a diversi problemi in cui si incomberebbe qualora lo si continuasse a vedere come un obiettivo da raggiungere. Primo fra tutti l'allineamento.

Considerare l'employee engagement come un processo permette fa sì che l'allineamento degli sforzi verso gli obiettivi strategici aziendali sia un requisito implicito che evolve all'interno del processo, e non un sub – risultato da perseguire parallelamente al perseguimento dell'obiettivo "engagement".

Fin tanto che allineamento è un requisito dell'obiettivo engagement c'è il rischio che sia un elemento aggiuntivo all'engagement stesso e pertanto perseguibile o meno dalle

organizzazioni. L'allineamento come parte del processo dell'engagement assicura che ciò che si persegue e gli sforzi aggiuntivi profusi dagli impiegati engaged siano allineati verso la medesima direzione (gli obiettivi strategici) sin da principio.

Come visto in precedenza l'engagement senza l'allineamento non solo non permette di perseguire i risultati ottenuti, ma non è neanche garanzia di sostenibilità di quanto ottenuto nel tempo.

Inoltre inquadrando l'employee engagement come un processo trasversale, si pone l'attenzione sia sui driver che lo determinano, e sui quali l'organizzazione può/deve agire, sia sui risultati ottenibili mediante l'implementazione della strategia. In tal modo è possibile individuare quelle relazioni di causa effetto tra i risultati e i fattori abilitanti, i driver, relazioni necessarie per poter modificare i comportamenti e le priorità aziendali al fine di ottenere i risultati pianificati.

Ci si è pertanto focalizzati nella definizione del processo di employee engagement, cercando di far fronte ai limiti presenti in letteratura.

Un processo costituito da driver e outcome, da relazioni tra driver e outcome e tra outcome e risultati strategici di business e di sostenibilità aziendali.

Un processo che, supportando gli altri processi strategici aziendali, permette di perseguire un'eccellenza sostenibile nel tempo.

4.1. Il processo, i suoi driver e i suoi outcome

Il processo dell'employee engagement è attivato da alcuni driver, leve a disposizione dell'organizzazione.

I driver del processo dell'employee engagement sono quelli già individuati in letteratura e sviluppati nel paragrafo 3.4, nel quale si è effettuato una panoramica di tutti gli elementi che incidono sull'employee engagement, individuati dai diversi autori nella letteratura di riferimento.

La panoramica sui driver proposta ha avuto il duplice obiettivo di capire quanto presente in letteratura e di approfondire ognuno di tali aspetti, analizzandoli con la lente di ingrandimento dell'engagement, individuando pertanto quali elementi dei diversi driver hanno un impatto sull'engagement e in che modo.

Si è creato così un quadro di riferimento relativo completo ed esaustivo che prende in esame le diverse sfaccettature della strategia in questione e che è costituito dai diversi driver.

I driver (Basic needs, Leadership, Organizational environment, Involvement, Empowerment, Commitment, Opportunità di crescita & Sviluppo Personale, Ricompense e riconoscimenti, Work-life balance) sono le leve, le strategie e attività che un'organizzazione dovrebbe mettere in atto per creare un rapporto win-win di lungo periodo con i propri dipendenti.



Figura 22 I driver del processo

In tale schema si è omissa la "Two way relationship", individuato come driver nel paragrafo 3.4, in quanto tale elemento più che una leva a disposizione dell'organizzazione da attivare e

da gestire è un condizione che si verifica nel momento stesso in cui i dipendenti sono engaged.

Diversamente da commitment, empowerment e involvement, driver sui quali l'organizzazione può agire (incrementando la delega nelle decisioni e nelle responsabilità personali verso i dipendente, coinvolgendo i dipendenti nella definizione di politiche e piani di azione (a seconda dei vari livelli organizzativi), ascoltando le proposte e i miglioramenti suggeriti dai dipendenti trasmettendo i valori dell'organizzazione mediante la leadership e le strategie aziendali), il rapporto di lungo periodo e bidirezionale tra dipendenti e organizzazione (proprio della two way relationship) si ottiene nel momento stesso in cui i dipendenti sono engaged, ovvero quando esiste un legame affettivo e cognitivo tra dipendenti e organizzazione.

Una volta individuati i driver (per la cui trattazione approfondita si rimanda al paragrafo 3.4), si vuole definire gli outcome del processo legato alla leva strategica employee engagement.

Gli output (intent to stay, soddisfazione dei dipendenti, extra mile), sono i risultati che un'organizzazione riesce ad avere in funzione di quali driver aziona e in funzione del livello con il quale le implementa; essi sono:

- Employee satisfaction,
- Intent to Stay
- Extra Mile.

L'*employee satisfaction*; la soddisfazione dei dipendenti. Spesso tale risultato è confuso con l'employee engagement, mentre la soddisfazione è solo uno degli output dell'engagement; la presenza di engagement tra i dipendenti implica la loro soddisfazione, ma non è detto il viceversa.

L'*intent to stay* è la volontà del dipendente di rimanere nell'organizzazione nel breve, medio e lungo periodo. E' inversamente proporzionale al tasso di turnover, che indica il tasso di rotazione dei dipendenti nell'azienda.

L'*extra mile* sono gli sforzi aggiuntivi che un dipendente profonde nell'organizzazione per perseguire gli obiettivi dell'organizzazione stessa; sforzi e impegno volontario che vanno al di là di quanto gli è richiesto.



Figura 23 GLi outcome del processo

Employee satisfaction, intent to stay, extra mile, sono tutti outcome del processo dell'employee engagement strettamente connessi con la sostenibilità aziendale nel tempo, più precisamente con la sua corporate sustainability.

L'intent to stay permette di creare all'interno dell'organizzazione team di lavoro più duraturi e efficienti, composti da risorse formate, con un background di crescita aziendale, all'interno dei quali le esperienze dei singoli si fondono generando un vantaggio competitivo per l'azienda legato alla sua storia e alle esperienze passate. L'incremento di intent to stay, non solo permette di consolidare all'interno dell'azienda il know how, di assicurare un rapporto duraturo con i clienti (soprattutto nel caso di aziende nel settore dei servizi) ma anche di ridurre i costi di recruitment e di formazione iniziale.

La soddisfazione del dipendente è strettamente connessa con la soddisfazione del cliente finale, come descritto anche nel paragrafo 3.3, in quanto incrementa anche il livello di percezione del servizio.

L'extra mile permette di incrementare la produttività dei dipendenti. Sono sforzi volontari orientati verso obiettivi comuni, che si fondano su valori aziendali comuni e condivisi. Il dipendente pertanto non solo fa fruttare al massimo il suo lavoro ordinario, ma incrementa la sua produttività andando oltre quanto gli è richiesto.

Tutto ciò assicura il perseguimento e il raggiungimento della sostenibilità aziendale nel lungo periodo.

I nove driver e i tre outcome interagiscono all'interno del processo che permette il perseguimento dell'employee engagement.



Figura 24 Il processo di Employee Engagement

I diversi attori coinvolti nel processo assumono diversi ruoli (dipendenti, leader, manager, organizzazione, ambiente, colleghi) a seconda del punto di riferimento dal quale si analizza il sistema: un dipendente è nel contempo dipendente dell'organizzazione, collega di un altro dipendente e a sua volta può essere leader nei confronti di altri colleghi ancora.

4.2. Processo e misurazione

Il processo sopra definito, come tutti i processi, deve essere monitorato al fine di capire la sua capacità, i risultati che sta ottenendo e le azioni da intraprendere per modificare la capacità reale verso la sua capacità teorica.

Si è ritenuto il questionario lo strumento più adatto per monitorare il processo in analisi, in quanto

- le cui risorse in analisi sono le persone
- i driver hanno impatto diretto sulle persone e spesso sono determinati dai comportamenti umani
- gli outcome da valutare riguardano aspetti legati ad intenzioni e comportamenti umani
- è lo strumento più diffuso e utilizzato dalle società per monitorare gli aspetti legati all'engagement (si faccia riferimento in proposito al paragrafo 3.6)

Molti autori hanno proposto diversi questionari (forse il più famoso è il Q12 di Gallup Organization), ma tutti questi sono principalmente focalizzati (come abbiamo visto) sulla misurazione dei driver, mostrando dei limiti nella misurazione degli outcomes e nella capacità di collegare questi con gli obiettivi di business dell'organizzazione, elemento tanto importante quanto quello di misurare i driver nel momento stesso in cui si vuole valutare la capacità di un'organizzazione di essere sostenibile nel tempo.

In altre parole employee engagement è stato sempre considerato (e misurato) quale risultato dell'organizzazione e non quale mezzo intermedio per raggiungere qualcosa di più grande, come la sostenibilità aziendale

Per tale motivo si è deciso di non utilizzare i questionari esistenti in letteratura per valutare il processo di employee engagement, i suoi driver e i suoi outcome, ma definire un diverso questionario che abbia come punto di partenza il framework del processo precedentemente definito e abbia come obiettivo finale quello di valutare, attraverso la misurazione dell'employee engagement, come e in che modo la corporate sustainability è funzione delle risorse umane.

Il questionario che si è definito per misurare il processo in analisi, permette di effettuare una fotografia della situazione dell'organizzazione nella quale sono evidenti:

- La presenza e il livello (di presenza) dei nove driver

- La presenza e il livello (di presenza) dei tre outcome

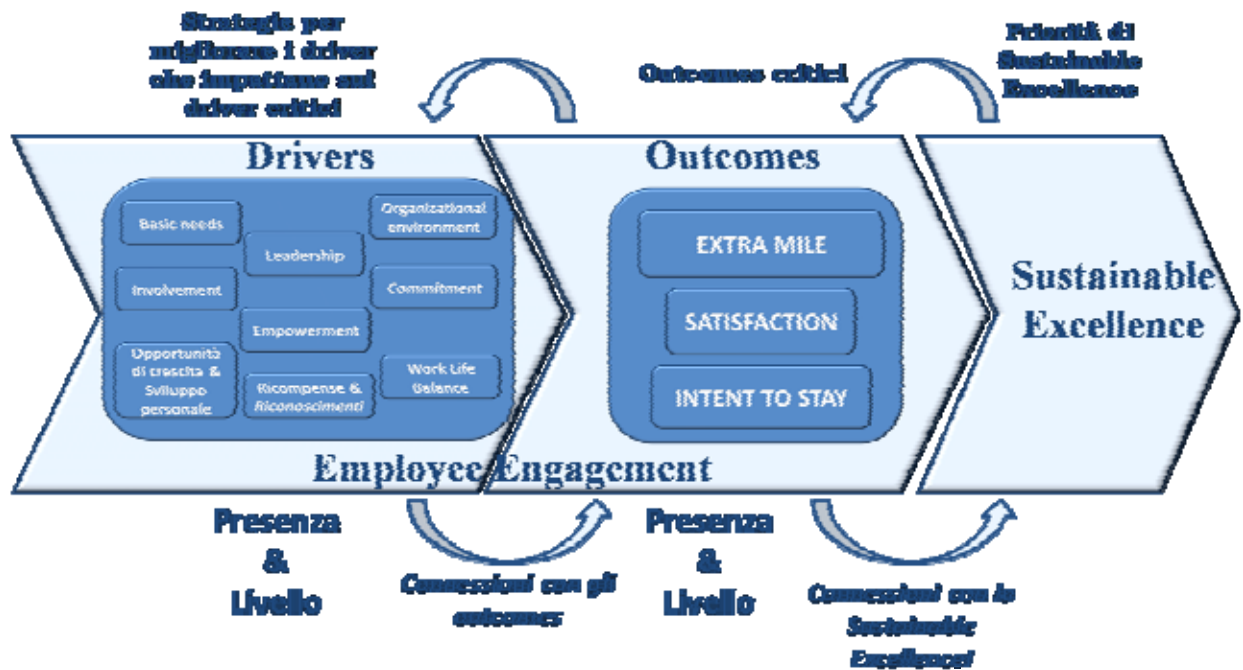


Figura 25 Il processo di Employee Engagement con le sue interrelazioni

Essendo un questionario strutturato per analizzare un processo, attraverso il questionario è possibile anche trovare e analizzare le relazioni che sussistono tra driver e outcome e tra outcome e risultati di business.

È pertanto possibile capire quali sono quei driver che hanno una maggiore influenza sui diversi driver e sui quali pertanto focalizzare le proprie attenzioni in funzione dei risultati desiderati. Le relazioni dipendono fortemente dalla realtà nella quale viene applicato il processo, non solo per i differenti livelli di presenza dei driver stessi, ma anche per il diverso contesto di riferimento, i diversi vincoli e le diverse necessità nella quale si trova l'azienda in analisi.

Discorso analogo può essere fatto per le relazioni tra livello di outcome e risultati di business: i diversi vincoli e opportunità possibili non solo per l'azienda ma anche per il mercato di riferimento agiscono diversamente sui collegamenti outcome- risultati di business.

I risultati sulla presenza e sui livelli dei driver e degli outcome, nonché lo schema di relazioni driver- outcome e outcome risultati di business è una fotografia completa dell'azienda capace di dare informazioni di ritorno al management stesso sulle priorità sulle quali agire in funzione degli obiettivi strategici prefissati.

Difatti in funzione degli obiettivi strategici e in funzione della mappa di relazioni emersa dal questionario è possibile stabilire quali sono gli outcome critici sui quali vanno priorizzate le attenzioni e quali sono di conseguenza i driver sui quali focalizzare gli sforzi, essendo quelli che hanno un maggiore impatto sugli outcome critici.

È possibile pertanto stabilire una serie di strategie operative che riguardano le risorse umane e che contribuiscono direttamente al perseguimento degli obiettivi di business di lungo periodo, contribuendo pertanto all'eccellenza sostenibile aziendale.

Si entrerà nel seguito più nel dettaglio nella struttura del questionario che è stato progettato affinché il processo di employee engagement non rimanesse uno modello utile a sé stesso, ma fosse applicabile nelle organizzazioni contribuendo nella definizione di strategie e priorità.

4.3.La misurazione dei driver e degli outcome dell'employee engagement

Il nuovo questionario che si è strutturato per misurare il processo di employee engagement ha le seguenti caratteristiche:

- deve essere di immediata compilazione
- deve coprire tutti i driver sotto tutti i suoi aspetti

- deve analizzare il livello di presenza dei driver all'interno della società
- deve valutare, per ogni dipendente intervistato, il livello di importanza del driver
- deve misurare tutti i diversi outcomes
- deve poter essere adattabile a diverse società, anche di diversi settori.

4.3.1. Struttura del questionario.

Per far in modo che il questionario fosse di immediata compilazione si è scelto strutturarli con affermazioni (al posto delle domande) a risposta chiusa (la maggior parte con scala Likert da 1 a 5). Unicamente per le 4 domande relative all'intent to stay, che vanno a misurare la presenza e il livello di intent to stay nell'organizzazione, si è scelto di utilizzare una risposta di tipo dicotomica (si-no).

Il questionario è stato suddiviso in 3 parti (parte A, parte B, parte C); a loro volta le parti A e B sono suddivise in 2 sessioni (sessione 1, sessione 2, sessione 3, sessione 4):

- la sessione 1 e 2 della prima parte hanno l'obiettivo di indagare la presenza e il livello di presenza dei vari driver e outcome all'interno dell'organizzazione
- le sessioni 3 e 4 della seconda parte del questionario hanno l'obiettivo di indagare quali sono i driver più critici per l'organizzazione, ovvero quelli per cui vi è una maggior discrepanza tra quanto presente nell'organizzazione e quanto ritenuto importante per i dipendenti.

Le parti A e B del questionario si differenziano non solo per l'obiettivo ma anche per la struttura del questionario, nonché per le modalità di analisi successiva dei dati.

La parte C si differenzia fondamentalmente per struttura degli item.

Item volti a valutare presenza e livello dei driver.

Le prime due sessioni sono costituite da una serie di affermazioni che hanno l'obiettivo di indagare quanto i vari driver, sotto tutti i punti di vista, sono presenti nell'organizzazione. Le affermazioni costituenti la sessione 1 e 2 del questionario sono state concepite andando a scomporre i vari driver in comportamenti che l'organizzazione dovrebbe assumere per realizzare i vari driver.

Le affermazioni sono state raggruppate nelle 2 sezioni per tipologia di risposta: per 25 affermazioni è stato chiesto all'intervistato di valutare il grado di intensità accordo con l'affermazione proposta (con scala Likert da 1="in totale disaccordo", 2=in disaccordo; 3=neutrale; 4=d'accordo a 5="in totale accordo") per altre 25 affermazioni è stato chiesto di valutare la frequenza con cui avvengono alcuni comportamenti /affermazioni (con scala Likert 1=mai, 2= raramente; 3=occasionalmente; 4=spesso; 5=sempre).

La sessione 3 e 4 del questionario sono state progettate per valutare la presenza e l'importanza attribuita ai vari driver da parte di ogni intervistato e per identificare conseguentemente la presenza di eventuali driver critici.

I driver critici sono tutti quei driver per i quali esiste una discrepanza tra quanto sono percepiti all'interno dell'organizzazione dal dipendente e quanto sono ritenuti importanti dallo stesso: è sicuramente più importante e critico (e pertanto deve essere tenuto in particolare considerazione) nel processo dell'engagement quei driver per i quali i dipendenti mostrano particolare attenzione.

In queste sessioni del questionario i driver sono stati suddivisi in *elementi*, ovvero nelle diverse sfaccettature che lo caratterizzano, definite a partire dalla definizione stessa dei driver (per esempio il *driver* "basic needs" è stato suddiviso negli *elementi*: buoni condizioni lavorative, buon salario e organizzazione del lavoro) come presentato nella matrice elementi – driver (di seguito presentata). Si riporta nella matrice di seguito la scomposizione di ogni driver nei suoi elementi.

DRIVER	ELEMENTI
Basic needs	Buone condizioni di lavoro
	Buon salario
	Organizzazione
Leadership	Condivisione degli obiettivi
	Coinvolgimento nelle scelte del management
Organizational environment	Rapporto con i colleghi
	Spirito di squadra
Involvement	Comportamento equo
	Coinvolgimento nelle scelte del management
Empowerment	Autonomia nella gestione del lavoro
	Responsabilizzazione
Commitment	Condivisione degli obiettivi
Opportunità di crescita & sviluppo personale	Lavoro interessante
	Formazione
	Opportunità di crescita
Ricompense & Riconoscimenti	Ricompense e riconoscimenti
	Opportunità di carriera
Work Life Balance	Bilanciamento vita privata e vita lavorativa

Figura 26 Matrice driver-elementi

Ogni elemento è stato riportato all'interno della sessione 3 e 4.

Nella sessione 3 l'intervistato è chiamato ad indicare, sempre usando la scala Likert, quanto ogni elemento è presente nell'organizzazione (con scala likert 1=inesistente, 2=raro, 3=occasionalmente presente, 4= presente, 5= molto diffuso) mentre nella sessione 4 quanto egli reputa importante in assoluto la presenza dell'elemento in analisi (con scala likert 1=nulla, 2=bassa, 3= media, 4=alta; 5=molto alta)

Item volti a valutare presenza e livello dei driver.

Così come per i driver, anche gli outcome sono analizzati mediante l'utilizzo di specifiche item all'interno del questionario. Anche in tal caso si è prediletto l'utilizzo di item a risposta chiusa.

Gli item relativi alla soddisfazione complessiva e all'extra mile sono stati inseriti all'interno della prima parte del questionario.

Gli item relativi all'intent to stay costituiscono la terza parte del questionario, in quanto tali item sono domande e necessitano di risposte dicotomiche. Pertanto tali item hanno una struttura diversa rispetto a quelli presenti nelle altre due parti del questionario.

La soddisfazione complessiva è misurata mediante un'affermazione specifica posta alla fine del questionario ("alla luce di quanto emerso, sono soddisfatto del mio lavoro") al quale l'intervistato deve indicare l'intensità di accordo con l'affermazione (con scala Likert da 1="in totale disaccordo", 2=in disaccordo; 3=neutrale; 4=d'accordo a 5="in totale accordo").

L'intention to stay è misurato mediante quattro domande specifiche volte a valutare l'intenzione del dipendente a lasciare l'azienda nel breve, medio e lungo periodo. (1. Sei disponibile a valutare eventuali proposte per altri impieghi; 2. stai valutando una proposta per un altro impiego; 3. stai cercando un altro impiego, 4. cercherai un altro impiego per lasciare l'azienda nell'arco di 12 mesi). Sono item con risposta dicotomica (si- no).

In funzione delle risposte alle quattro domande è possibile suddividere l'intention to stay di ogni dipendente in funzione del periodo temporale nel quale prevede di restare nell'azienda, da nessun intention to stay (volontà di lasciare l'azienda nel brevissimo periodo) a intention to stay nel lungo periodo (volontà a rimanere nell'azienda nel lungo periodo). Tale analisi è possibile effettuarla combinando insieme le diverse risposte che vengono date da un intervistato sulle quattro domande della parte C del questionario, come mostrato nella figura 27

Intention to stay	Domande	Risposta
INTENTION TO STAY NEL LUNGO PERIODO	Sei disposto a valutare proposte per altri impieghi?	No
	Stai valutando una proposta per un altro impiego?	No
	Stai cercando un altro impiego?	No
	Cercherai un altro impiego per lasciare l'azienda nei prossimi 12 mesi?	No
INTENTION TO STAY NEL MEDIO PERIODO	Sei disposto a valutare proposte per altri impieghi?	Si
	Stai valutando una proposta per un altro impiego?	No
	Stai cercando un altro impiego?	No
	Cercherai un altro impiego per lasciare l'azienda nei prossimi 12 mesi?	No
INTENTION TO STAY NEL BREVE PERIODO	Sei disposto a valutare proposte per altri impieghi?	Si
	Stai valutando una proposta per un altro impiego?	No
	Stai cercando un altro impiego?	No
	Cercherai un altro impiego per lasciare l'azienda nei prossimi 12 mesi?	Si
NO INTENTION TO STAY	Sei disposto a valutare proposte per altri impieghi?	Si
	Stai valutando una proposta per un altro impiego?	No, Si
	Stai cercando un altro impiego?	Si
	Cercherai un altro impiego per lasciare l'azienda nei prossimi 12 mesi?	Si

Figura 27 Schema tipologia di risposta- intent to stay

Infine l'extra mile è misurato mediante due affermazioni volte a valutare la presenza e la tipologia di extra sforzi all'interno dell'organizzazione.

Si vuole valutare se gli extra sforzi profusi sono legati ai rapporti del dipendente con i suoi colleghi, e pertanto la loro volontà di fare oltre quanto gli è richiesto per supportare i propri colleghi, o se sono dovuti alla volontà di supportare il più possibile l'azienda stessa nel perseguimento dei suoi obiettivi. (“se un tuo collega è in difficoltà, resti oltre il tuo orario lavorativo per aiutarlo”, “se un progetto è molto importante per l'azienda, lavori, di tua spontanea iniziativa, oltre il tuo orario per portarlo a termine”).

Per entrambe le affermazioni l'intervistato è chiamato a indicare il suo grado di accordo/disaccordo con quanto riportato su scala Likert da 1 a 5 (1="in totale disaccordo", 2=in disaccordo; 3=neutrale; 4=d'accordo a 5="in totale accordo").

Il questionario

PARTE A

PARTE A- SESSIONE 1	totale disaccordo	disaccordo	neutrale	d'accordo	totale accordo
le condizioni di salute e sicurezza sono tutelate	1	2	3	4	5
le condizioni fisiche nelle quali si svolge il tuo lavoro sono buone	1	2	3	4	5
il luogo di lavoro ti mette in condizioni di svolgere al meglio il tuo lavoro	1	2	3	4	5
il tuo manager ti aiuta a crescere all'interno dell'azienda	1	2	3	4	5
gli obiettivi dell'azienda coincidono con i tuoi obiettivi	1	2	3	4	5
gli obiettivi dell'azienda ti sono comunicati in maniera chiara e comprensibile	1	2	3	4	5
ti senti orgoglioso di lavorare per questa azienda	1	2	3	4	5
ti senti parte di una squadra	1	2	3	4	5
sei in buoni rapporti con i tuoi colleghi	1	2	3	4	5
hai degli amici stretti tra i tuoi colleghi	1	2	3	4	5
se un tuo collega è in difficoltà, resti oltre il tuo orario lavorativo per aiutarlo	1	2	3	4	5
il tuo lavoro ti consente di crescere	1	2	3	4	5
il tuo lavoro ti consente di mettere a frutto le tue abilità	1	2	3	4	5
esiste un sistema di sviluppo che aiuta a raggiungere posizioni di maggiore responsabilità	1	2	3	4	5
La quantità e la qualità della formazione predisposta nei tuoi confronti è adeguata	1	2	3	4	5
l'azienda ti permette di scegliere in quale ambito e su quale progetto lavorare	1	2	3	4	5
sei incoraggiato ad assumerti il rischio delle tue azioni	1	2	3	4	5
se un progetto è molto importante per l'azienda, lavori, di tua spontanea iniziativa, oltre il tuo orario per portarlo a termine	1	2	3	4	5
Sei soddisfatto della sicurezza del posto di lavoro offerta dall'azienda?	1	2	3	4	5
lo stipendio da te percepito è adeguato al lavoro svolto	1	2	3	4	5
lo stipendio da te percepito è adeguato alla tua anzianità lavorativa	1	2	3	4	5
le persone sono ricompensate in proporzione alla responsabilità e al contributo dato all'azienda	1	2	3	4	5
il modo di lavorare in azienda ti rende una persona serena e positiva	1	2	3	4	5
il bilancio in termini di tempo tra lavoro e vita privata è buono	1	2	3	4	5
il lavoro influisce negativamente sulla tua vita privata	1	2	3	4	5
Sei soddisfatto della vicinanza della società dalla tua abitazione	1	2	3	4	5

PARTE A- SESSIONE 2	Mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Sempre
il management è in grado di tirar fuori il meglio dai dipendenti	1	2	3	4	5
il management ti ispira fiducia	1	2	3	4	5
ti senti motivato dal management	1	2	3	4	5
le tue opinioni possono influenzare le decisioni del management	1	2	3	4	5
il comportamento del management è coerente con i valori dell'azienda	1	2	3	4	5
il management, con il proprio comportamento, ti trasmette i valori aziendali	1	2	3	4	5
il tuo manager è disponibile ad ascoltare i tuoi problemi	1	2	3	4	5
le opinioni da te espresse sono prese in considerazione dal tuo manager	1	2	3	4	5
il tuo manager ti fornisce dei feedback sul tuo lavoro che aiutano a migliorarti	1	2	3	4	5
il tuo manager ti comunica in modo chiaro cosa ci si aspetta da te	1	2	3	4	5
procedure e istruzioni di lavoro sono chiare e facilitano il tuo lavoro	1	2	3	4	5
ti senti apprezzato dai colleghi	1	2	3	4	5
esiste collaborazione e condivisione di informazioni tra colleghi	1	2	3	4	5
sei coinvolto nelle decisioni che riguardano il tuo lavoro	1	2	3	4	5
le tue idee sono prese in considerazione	1	2	3	4	5
hai autonomia di organizzazione per quanto concerne il tuo lavoro	1	2	3	4	5
hai autonomia decisionale per quanto concerne il tuo lavoro	1	2	3	4	5
sei libero di esprimere le tue opinioni sul tuo lavoro	1	2	3	4	5
metti il massimo impegno nel tuo lavoro	1	2	3	4	5
sei soddisfatto delle tue performance	1	2	3	4	5
senti di essere valutato correttamente	1	2	3	4	5
l'azienda elargisce i bonus (premio produzione, corsi di formazione fuori sede, ecc) equamente	1	2	3	4	5
l'azienda si comporta in modo equo dal punto di vista contrattuale con tutti i dipendenti	1	2	3	4	5
ti trovi a gestire un intenso carico di lavoro o di stress	1	2	3	4	5

	totale disaccordo	disaccordo	neutrale	d'accordo	totale accordo
Alla luce di tutti i fattori analizzati, sei soddisfatto del tuo lavoro nell'azienda	1	2	3	4	5

PARTE B

PARTE B- SESSIONE 3	Inesistente	Raro	Occasionalmente presente	Presente	Molto diffuso
Riconoscimenti e ricompense	1	2	3	4	5
Buone condizioni di lavoro	1	2	3	4	5
Buon salario	1	2	3	4	5
Lavoro interessante	1	2	3	4	5
Organizzazione	1	2	3	4	5
Opportunità di Carriera	1	2	3	4	5
Condivisione degli obiettivi	1	2	3	4	5
Rapporti con i colleghi	1	2	3	4	5
Bilanciamento tra vita privata e lavorativa	1	2	3	4	5
Spirito di squadra	1	2	3	4	5
Comportamento equo	1	2	3	4	5
Coinvolgimento nelle scelte del management	1	2	3	4	5
Opportunità di crescita	1	2	3	4	5
Autonomia nella gestione del lavoro	1	2	3	4	5
Responsabilizzazione	1	2	3	4	5
Formazione	1	2	3	4	5

PARTE B- SESSIONE 4	Nulla	Bassa	Media	Alta	Molto alta
Riconoscimenti e ricompense	1	2	3	4	5
Buone condizioni di lavoro	1	2	3	4	5
Buon salario	1	2	3	4	5
Lavoro interessante	1	2	3	4	5
Organizzazione	1	2	3	4	5
Opportunità di Carriera	1	2	3	4	5
Condivisione degli obiettivi	1	2	3	4	5
Rapporti con i colleghi	1	2	3	4	5
Bilanciamento tra vita privata e lavorativa	1	2	3	4	5
Spirito di squadra	1	2	3	4	5
Comportamento equo	1	2	3	4	5
Coinvolgimento nelle scelte del management	1	2	3	4	5
Opportunità di crescita	1	2	3	4	5
Autonomia nella gestione del lavoro	1	2	3	4	5
Responsabilizzazione	1	2	3	4	5
Formazione	1	2	3	4	5

PARTE C

PARTE C	SI	NO
Sei disponibile a valutare eventuali proposte per altri impieghi		
stai valutando una proposta per un altro impiego		
stai cercando un altro impiego		
cercherai un altro impiego per lasciare l'azienda nell'arco di 12 mesi		

4.4. Analisi

4.4.1. Analisi della prima parte del questionario

I dati risultanti dalla prima parte del questionario vengono analizzati per calcolare il valore medio di ogni singolo driver.

I risultati dei diversi item relativi al medesimo driver sono combinati tra di loro al fine di restituire un indicatore unico e complessivo per ogni driver, che corrisponde al valore

Si riportano di seguito come sono stati raggruppati i vari item della sessione 1 e 2 della prima parte del questionario in funzione dei diversi driver. È da notare come alcuni item appartengano a più di un driver in quanto la caratteristica in questione può essere un tratto comune a più di un driver. Ad esempio l'item "l'azienda elargisce i bonus equamente" è una caratteristica che influenza sia l'ambiente lavorativo (Organizational environment), in quanto in assenza di equità nei riconoscimenti non è possibile garantire un ambiente lavorativo sereno, compatto e positivo, sia il driver Riconoscimenti e Ricompense" in quanto i bonus sono una forma di riconoscimenti.

Basic needs
le condizioni di salute e sicurezza sono tutelate
le condizioni fisiche nelle quali si svolge il tuo lavoro sono buone
il luogo di lavoro ti mette in condizioni di svolgere al meglio il tuo lavoro
Sei soddisfatto della sicurezza del posto di lavoro offerta dall'azienda?
lo stipendio da te percepito è adeguato al lavoro svolto
lo stipendio da te percepito è adeguato alla tua anzianità lavorativa
procedure e istruzioni di lavoro sono chiare e facilitano il tuo lavoro

Organizational environment
ti senti orgoglioso di lavorare per questa azienda
ti senti parte di una squadra
sei in buoni rapporti con i tuoi colleghi
hai degli amici stretti tra i tuoi colleghi
il tuo manager ti fornisce dei feedback sul tuo lavoro che aiutano a migliorarti
ti senti apprezzato dai colleghi
esiste collaborazione e condivisione di informazioni tra colleghi
sei soddisfatto delle tue performance
senti di essere valutato correttamente
l'azienda elargisce i bonus (premio produzione, corsi di formazione fuori sede, ecc) equamente
l'azienda si comporta in modo equo dal punto di vista contrattuale con tutti i dipendenti

Leadership
il tuo manager ti aiuta a crescere all'interno dell'azienda
gli obiettivi dell'azienda ti sono comunicati in maniera chiara e comprensibile
il management è in grado di tirar fuori il meglio dai dipendenti
il management ti ispira fiducia
ti senti motivato dal management
le tue opinioni possono influenzare le decisioni del management
il comportamento del management è coerente con i valori dell'azienda
il management, con il proprio comportamento, ti trasmette i valori aziendali
il tuo manager è disponibile ad ascoltare i tuoi problemi
le opinioni da te espresse sono prese in considerazione dal tuo manager
il tuo manager ti fornisce dei feedback sul tuo lavoro che aiutano a migliorarti
il tuo manager ti comunica in modo chiaro cosa ci si aspetta da te

Involvement
le tue opinioni possono influenzare le decisioni del management
le opinioni da te espresse sono prese in considerazione dal tuo manager
sei coinvolto nelle decisioni che riguardano il tuo lavoro
le tue idee sono prese in considerazione
sei libero di esprimere le tue opinioni sul tuo lavoro

Empowerment
il tuo lavoro ti consente di crescere
il tuo lavoro ti consente di mettere a frutto le tue abilità
esiste un sistema di sviluppo che aiuta a raggiungere posizioni di maggiore responsabilità
l'azienda ti permette di scegliere in quale ambito e su quale progetto lavorare
sei incoraggiato ad assumerti il rischio delle tue azioni
sei coinvolto nelle decisioni che riguardano il tuo lavoro
hai autonomia di organizzazione per quanto concerne il tuo lavoro
hai autonomia decisionale per quanto concerne il tuo lavoro

Commitment
gli obiettivi dell'azienda coincidono con i tuoi obiettivi
metti il massimo impegno nel tuo lavoro

Ricompense & Riconoscimenti
le persone sono ricompensate in proporzione alla responsabilità e al contributo dato all'azienda
il tuo manager ti fornisce dei feedback sul tuo lavoro che aiutano a migliorarti
senti di essere valutato correttamente
l'azienda elargisce i bonus (premio produzione, corsi di formazione fuori sede, ecc) equamente

Work Life Balance
il modo di lavorare in azienda ti rende una persona serena e positiva
il bilancio in termini di tempo tra lavoro e vita privata è buono
il lavoro influisce negativamente sulla tua vita privata
Sei soddisfatto della vicinanza della società dalla tua abitazione
ti trovi a gestire un intenso carico di lavoro o di stress

Opportunità di crescita e sviluppo personale
il tuo manager ti aiuta a crescere all'interno dell'azienda
il tuo lavoro ti consente di crescere
il tuo lavoro ti consente di mettere a frutto le tue abilità
esiste un sistema di sviluppo che aiuta a raggiungere posizioni di maggiore responsabilità
La quantità e la qualità della formazione predisposta nei tuoi confronti è adeguata
l'azienda ti permette di scegliere in quale ambito e su quale progetto lavorare

Figura 28 Driver- item

Per ogni item è calcolata la media delle risposte su tutti gli intervistati.

Si definiscono i seguenti indici relativi ai driver:

“**k**” è l’indice che si riferisce ai “driver” (i 9 driver individuati nel processo di engagement)

“**l**” è l’indice che si riferisce agli “elementi” del questionario (individuati nella matrice driver-elementi). Poiché ogni elemento è presente sia nella sessione 3 che nella sessione 4 del questionario, tale indice sarà a sua volta suddiviso in

“**l3**” è l’indice che si riferisce agli “elementi” appartenenti alla sessione 3 del questionario

“**l4**” è l’indice che si riferisce agli “elementi” appartenenti alla sessione 4 del questionario

“**i**” è l’indice che si riferisce agli “item” del questionario

“**j**” è l’indice che si riferisce ai “questionari compilati” (e dunque di conseguenza agli intervistati)

Si definiscono E_k l’insieme di elementi relativi al medesimo driver “k” (si avranno pertanto 9 insiemi E_k) e I_k l’insieme di item relativi al medesimo driver “k” (si avranno pertanto 9 insiemi I_k)

Sia “n” il numero totale di questionari compilati.

Si avrà pertanto che il campo di esistenza degli indici è il seguente:

$$i \in \left[1; \sum_{k=1}^9 |I_k| \right]$$

$$l \in \left[1; \sum_{k=1}^9 |E_k| \right]$$

$$j \in [1; n]$$

$k \in [1; 9]$

Sia infine x_{klj} il valore dato dal questionario “j” all’item “l” appartenente alla sessione 1 e 2 della prima parte del questionario, riferito al driver “k”. Tale variabile può assumere valori da 1 a 5.

Pertanto il valore medio per ogni item è

$$x_{ki} = \frac{\sum_{j=1}^n x_{kij}}{n}$$

Mentre il valore medio per del driver è

$$x_k = \frac{\sum_{i=1}^{|I_k|} x_{ik}}{|I_k|}$$

Sia x_{kl} che x_k possono assumere valori da 1 a 5.

4.4.2. Analisi della seconda parte del questionario

Entrambe le sessioni sono composte dagli elementi, nei quali si sono suddivisi i driver (vedi fig. 26).

Come visto in precedenza nella sessione 3 l’intervistato è chiamato ad indicare quanto egli/ella percepisce la presenza dell’elemento all’interno dell’organizzazione, mentre nella sessione 4 quanto lo stesso elemento è importante in assoluto.

Tutte gli elementi hanno risposta chiusa con valori da 1 a 5.

$x_{jk\ l3}$ è il valore della risposta del questionario “j” all’elemento “l” appartenente alla sessione 3 relativo al driver “k”.

Tutte le risposte ottenute per ogni elemento della sezione 3 costituiscono i *vettori di risposte di percezione "assoluta"* (c'è un vettore per ogni elemento). Questi vettori possono assumere valori da 1 a 5.

Il vettore *di risposte di percezione "assoluta"* è pertanto costituito da "n" valori, da "n" $x_{jk\ i3}$.

Nella sessione 4 l'intervistato è chiamato ad indicare quanto l'intervistato reputa di per se importante la presenza dell'elemento in questione all'interno dell'azienda

$x_{jk\ i4}$ è il valore della risposta del questionario "j" all'elemento "i" appartenente alla sessione 4 relativo al driver "k".

Le risposte ottenute per ogni elemento della sezione 4 costituiscono i vettori di *risposte di importanza "assoluta"* (anche in tal caso esiste un vettore per ogni elemento e tutti i vettori sono costituiti da valori che vanno da 1 a 5). Il vettore *risposte di importanza "assoluta"* è pertanto costituito da "n" valori, da "n" $x_{jk\ i3}$.

L'obiettivo dell'analisi dei driver nelle sezioni 3 e 4 è di individuare la presenza di driver critici. Questi sono tutti quei driver che hanno una maggior discrepanze tra quanto sono percepiti dai dipendenti e quanto sono considerati da questi ultimi importanti in assoluto

Per tale motivo i vettori di risposta di percezione assoluta vengono trasformati successivamente in *vettori di risposta di percezione "relativa"*. Questi rappresentano la distanza relativa della generica risposta al valore di indifferenza (ovvero il valore per il quale la presenza o l'assenza dell'elemento è indifferente).

I valori del vettore di risposta relativa sono calcolati partendo dai valori assoluti (che possono variare da 1 -minimo- a 5-max) e considerando la loro distanza relativa della risposta generica al valore di indifferenza 3.

$$\overline{x_{jk\ i3}} = x_{jk\ i3} - 3$$

(con "j" che corrisponde all'j-simo dipendente che risponde, e $i3$ che corrisponde alla i-mo elemento della sezione 3 relativo al driver "k")

I nuovi vettori di risposta relativa sono pertanto costituiti da valori che vanno da -2 (qualora l'intervistato avesse attribuito un valore pari a 1-quindi molto poco percepito- all'elemento in analisi) a +2 (qualora l'intervistato avesse attribuito un valore pari a 5-quindi molto percepito- all'elemento in analisi).

I vettori di risposta *risposte di importanza "assoluta"* non subiscono invece alcun tipo di trasformazione.

Combinando insieme i vettori di risposta di **percezione "relativa"** e i vettori di risposta di **importanza "assoluta"** è possibile definire un peso P_{lk} per ogni elemento, pari a

$$P_{lk} = \frac{\sum_{j=1}^n \overline{x_{jk\ l3}} * x_{jk\ l4}}{n}$$

Con “n” che rappresenta numero di elementi componenti il vettore, ovvero il numero di questionari e “i” che rappresenta l’elemento i-esimo relativo al driver “k”.

Infine combinando tra di loro i vari P_{lk} è possibile definire il peso P_k di ogni driver

$$P_k = \sum_{l=1}^{|E_k|} P_{lk}$$

Il peso P_{lk} permette di dare una priorità agli elementi e di conseguenza ai driver ai quali appartengono attraverso il peso P_k , in funzione della loro importanza e della loro percezione nell'organizzazione. In questo modo risulta immediata la differenza tra un elemento importante e ma non percepito da un altro sia molto importante che percepito.

Se ad esempio X,Y sono due elementi entrambi molto importanti all'interno dell'organizzazione ($x_{jk\ \alpha4} = x_{jk\ \beta4} = 5$) ma percepiti in modo differente (α è molto percepito $x_{jk\ \alpha3} = 5$ e Y è molto poco percepito $x_{jk\ \beta3} = 1$) il peso P_{lk} permette di mettere in evidenza la forza di uno ($P_{\alpha k} = 10$) e la criticità dell'altro ($P_{\beta k} = -10$) (si avrà infatti che il valore relativo di x e y è rispettivamente pari a $x_{jk\ \alpha3} = +2$ e $x_{jk\ \beta3} = -2$))

P_{lk} e P_k per come sono stati definiti possono assumere valori da -10 a +10

Maggiore è il valore di P_{lk} (o di P_k) minore di zero, maggiore è la criticità dell'elemento (o del driver); viceversa maggiore è il valore di P_{lk} maggiore di zero, maggiore è la forza di quel'elemento all'interno dell'organizzazione.

4.4.3. Analisi dei risultati

I dati dei questionari relativi agli outcome sono valutati differemente a seconda che l'outcome in analisi sia l'employee satisfaction e l'extra mile o l'intent to stay.

Difatti nei primi due casi si valuta il valore medio dell'outcome su tutti gli intervistati, per ogni singolo item.

Per entrambi gli outcome si cerca di definire quali sono i driver che hanno una maggior correlazione sugli outcome stessi, mediante la definizione dell'indice di correlazione tra i driver e i gli outcome soddisfazione dei dipendenti ed extra mile, suddividendo in tal caso la correlazione relativa all'extra mile per i colleghi e la correlazione relativa all'extra mile per l'organizzazione.

Per poter effettuare tale analisi a partire dai vari vettori degli item relativi a un driver, si è definito un *vettore medio* per ogni driver ove ogni elemento del vettore è costituito dalla media dei valori attribuiti dall'intervistato su tutti gli item relativi a quel driver.

Si ha pertanto che il vettore medio del driver k è costituito da n elementi (indicati con il pedice "j"), $\overline{x_{ijk}}$ pari a :

$$\overline{x_{ijk}} = \frac{\sum_{i=1}^{|I_k|} x_{ijk}}{|I_k|} \quad \text{con } k \text{ e } j \text{ fissati}$$

Per ognuno di tali vettori medi si è definita la sua correlazione r al fine di indagare la presenza di relazioni tra driver e outcome.

Per poter stabilire se la correlazione r individuata è statisticamente rilevante sulla popolazione osservata, mediante l'utilizzo del test T di Student si è definita il valore critico r_c ,

\bar{r} (per la popolazione in esame) che stabilisce se le correlazioni individuate sono significative o meno, con una probabilità di errore fissata al 5%.

Ovvero si è definita la \bar{r} tale che se $r > \bar{r}$ allora la r individuata (tra il vettore medio di un driver e il vettore di un outcome analizzato) indica in maniera statisticamente rilevante la presenza di correlazione tra gli elementi in esame.

\bar{r} è definita come :

$$\bar{r} = \frac{t^*}{\sqrt{n-2+t^{*2}}} \quad \text{ove } t^* \text{ è il valore tabellato della T student con } n-2 \text{ gradi di libertà (con } n = \text{ numero dei questionari) corrispondente a una probabilità di errore pari al 5\%.$$

Definito \bar{r} è possibile individuare tutti quei driver che hanno un impatto sull'outcome in esame. Tali driver sono posizionati su una matrice 2x2 ove sulle ascisse si ha il valore medio che il driver può assumere (i valori dell'ascissa vanno da 1 a 5 in quanto il questionario è stato strutturato con scala Likert su 5 livelli; la linea di demarcazione tra quadrante destro e sinistro è posizionata sul valore 3 in quanto è il valore di indifferenza della valutazione dell'intervistato, al di sotto del quale vi è una valutazione negativa e al di sopra del quale la valutazione è positiva) mentre sulle ordinate si ha la correlazione individuata tra i driver e l'outcome in analisi (i valori dell'ordinata vanno da -1 a +1 in quanto r può assumere valori tra -1 a +1; la linea di demarcazione tra quadrante superiore e inferiore è posizionata sul valore 0).

Per ogni outcome per il quale è possibile calcolare il valore medio (soddisfazione del dipendente, extra mile, nei suoi diversi aspetti) è possibile definire quali sono quei driver che hanno un elevato impatto (r positivo) sulla soddisfazione del cliente e che hanno un valore medio elevato, e pertanto sono driver da **sostenere**, quei driver che hanno un elevato impatto sull'outcome (r positivo) e ma media bassa, e pertanto sono driver da **valorizzare**, e quei driver che invece non hanno impatto sull'outcome in analisi e che vanno pertanto **monitorati** (nel caso di media del valore comunque positiva) o **tralasciati** (nel caso di media del driver negativa).

Discorso analogo è fatto per gli indici di correlazione definiti tra il vettore medio del driver k e il vettore delle risposte sull'extra mile per i colleghi e tra il vettore medio del driver k e il vettore delle risposte sull'extra mile per l'azienda.

Si ottengono in tal modo 3matrici, uno per ogni aspetto dell'outcome, nella quale sono indicati quali sono i driver sui quali focalizzarsi per ogni outcome.

Un'altra analisi simile effettuata sia per la soddisfazione dei dipendenti sia per entrambi gli aspetti dell'extra mile è quella volta a valutare come al variare delle risposte date dagli intervistati varia il valore medio di ogni driver.

Tale analisi permette di definire delle linee di tendenza il cui coefficiente angolare indica quali sono i driver che variano maggiormente al variare dei livelli (da 1 a 5) delle risposte degli intervistati, ovvero quei driver che hanno un maggior impatto sugli outcome in questione.

Mediante le due analisi combinate è possibile pertanto definire quali sono quei driver che hanno impatto sull'outcome in questione (prima analisi, mediante il coefficiente r) e tra questi quali hanno un maggiore impatto, ovvero quali sono quei driver ai quali dare priorità in quanto permettono di ottenere maggiori risultati.

Un'analisi diversa è quella effettuata sull'intent to stay.

Nel caso dell'intent to stay vengono le risposte alle 4 possibili domande sono combinate in vettori al fine di avere informazioni in merito al periodo di permanenza che ogni intervistato prevede di avere all'interno dell'organizzazione (secondo lo schema di risposte alle 4 domande mostrato nella figura 27). Una somma su tutti gli intervistati ai quali corrisponde il medesimo vettore di risposte permette di avere un'idea del personale che intende lasciare l'organizzazione nel brevissimo periodo e che pertanto non vogliono restare nell'organizzazione, quelli che prevedono di rimanere nel breve periodo, quelli che prevedono di rimanere nel medio periodo e quelli nel lungo periodo.

Si riporta di seguito lo schema di risposte con i relativi vettori di risposta

Intention to stay	Domande	Risposta	
INTENTION TO STAY NEL LUNGO PERIODO	Sei disposto a valutare proposte per altri impieghi?	No	→ $\begin{pmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \end{pmatrix}$
	Stai valutando una proposta per un altro impiego?	No	
	Stai cercando un altro impiego?	No	
	Cercherai un altro impiego per lasciare l'azienda nei prossimi 12 mesi?	No	
INTENTION TO STAY NEL MEDIO PERIODO	Sei disposto a valutare proposte per altri impieghi?	Si	→ $\begin{pmatrix} 1 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \end{pmatrix}$
	Stai valutando una proposta per un altro impiego?	No	
	Stai cercando un altro impiego?	No	
	Cercherai un altro impiego per lasciare l'azienda nei prossimi 12 mesi?	No	
INTENTION TO STAY NEL BREVE PERIODO	Sei disposto a valutare proposte per altri impieghi?	Si	→ $\begin{pmatrix} 1 \\ 0 \\ 0 \\ 1 \end{pmatrix}$
	Stai valutando una proposta per un altro impiego?	No	
	Stai cercando un altro impiego?	No	
	Cercherai un altro impiego per lasciare l'azienda nei prossimi 12 mesi?	Si	
NO INTENTION TO STAY	Sei disposto a valutare proposte per altri impieghi?	Si	→ $\begin{pmatrix} 1 \\ 1 & 0 \\ 1 \\ 1 \end{pmatrix}$
	Stai valutando una proposta per un altro impiego?	No, Si	
	Stai cercando un altro impiego?	Si	
	Cercherai un altro impiego per lasciare l'azienda nei prossimi 12 mesi?	Si	

Figura 29 Intent to stay e vettori di risposte

5. Applicazione a un case study

5.1.La società e il settore di riferimento del case study

Come si è visto nel paragrafo 3.3, l'employee engagement permette di ottenere vantaggi competitivi rispetto ad altre aziende operanti nel medesimo settore.

Il fattore umano, quale componente fondamentale per perseguire la sostenibilità aziendale nel tempo, è una risorsa critica per tutti i settori industriali, ma assume un ruolo centrale e ancor più preponderante nel settore dei servizi, e ancor più in tutti quei casi in cui il livello di contatto tra cliente e servizio aumenta e all'aumentare della complessità del servizio.

In tutti questi casi infatti l'esperienza, il know how del dipendente, il rapporto che si instaura tra dipendente e cliente sono tutti elementi critici nell'erogazione del servizio e nella percezione dello stesso da parte del cliente. Il fattore umano diventa pertanto critico nella creazione del valore aziendale.

Da quanto evidenziato si evince che la sostenibilità nel settore dei servizi, molto più che in altri settori, è strettamente connessa con la capacità dell'azienda di creare un rapporto di lungo periodo con i propri dipendenti, creando quindi un ambiente capace di sviluppare il know how organizzativo, di allineare gli sforzi dei dipendenti verso obiettivi comuni attraverso la condivisione di valori e strategie aziendali, di coinvolgerli e (commitment e involvement), di stimolarli a fare di più, l'extra mile, per la propria azienda; in altre parole la sostenibilità aziendale è strettamente connessa con l'employee engagement.

Per tale motivo ci si è voluti testare il questionario definito all'interno di una società di servizi, una società piccola di consulenza del settore del Facility Management, al fine di capire se e come il processo di employee engagement è presente nella società.

La società in questione, eFM, nata nel 2000, è caratterizzata da servizi sempre leading edge nel settore del Facility management, cercando sempre nuove soluzioni in ambiti di mercato già conosciuti e nuovi ambiti di mercato.

È una società di consulenza aziendale che si occupa principalmente della gestione, del controllo, dell'ottimizzazione e della centralizzazione del patrimonio immobiliare (Real Estate) e dei servizi no-core dei suoi clienti.

I servizi che offre sono tutti fortemente innovativi, focalizzati sul controllo dei servizi e per la valorizzazione e conservazione del patrimonio immobiliare, svolgendo attività di consulenza organizzativa e strategica; eroga servizi operativi integrati di natura informatica (centrali di governo) tecnica e d'ingegneria (due diligence).

I progetti realizzati dall'azienda, vengono sviluppati integrando nuove idee, metodologie sicure e competenze professionali con i migliori strumenti tecnici ed informatici e raggiungono risultati concreti per i clienti; vengono studiate strategie di risparmio per grandi clienti privati e pubblici.

La sua *vision* nasce pertanto dalla consapevolezza di poter integrare soluzioni per la gestione immobiliare (Asset, Property, Project e Facility management) in grado di ridurre i costi dei servizi e valorizzare i patrimoni immobiliari, mentre la sua *mission* è raggiungere risultati concreti per i clienti attraverso soluzioni basate sull'integrazione tra consulenza tecnica, organizzativa e strategica e servizi operativi informatici, tecnici e dell'ingegneria.

Proprio focalizzandosi sulla sua vision e mission eFM cerca di offrire una collaborazione a tutto campo nel settore del Real Estate al fine di migliorare la redditività del patrimonio immobiliare dei propri clienti.

I progetti e servizi che propone si focalizzano sulle seguenti aree:

- Servizi di gestione immobiliare integrata di edifici, infrastrutture, complessi e patrimoni immobiliari pubblici e privati nei settori dell'amministrazione (Property), tecnici (Facility) e della gestione strategica per l'acquisizione, valorizzazione e dismissione (Asset);
- Progettazione dei servizi di Facility Management (security, energy management, igiene ambientale, gestione documentale, ristorazione collettiva, fleet management, telecomunicazione);
- Servizi informatici nell'area del Real Estate management;
- Servizi tecnici e d'ingegneria integrata (rilievi tecnici, progettazione, auditing immobiliare, due diligence);

operando sui seguenti mercati di riferimento:

- Sanità,
- Pubblica Amministrazione,
- Gestione Immobiliare,
- Servizi Pubblica Utilità,
- Finanza e Assicurazioni,
- Informatica e TLC,
- Industria,
- Banche.

eFM ha pertanto individuato tre grandi aree operative: la consulenza direzionale, i servizi tecnici e di ingegneria, le tecnologie informatiche.

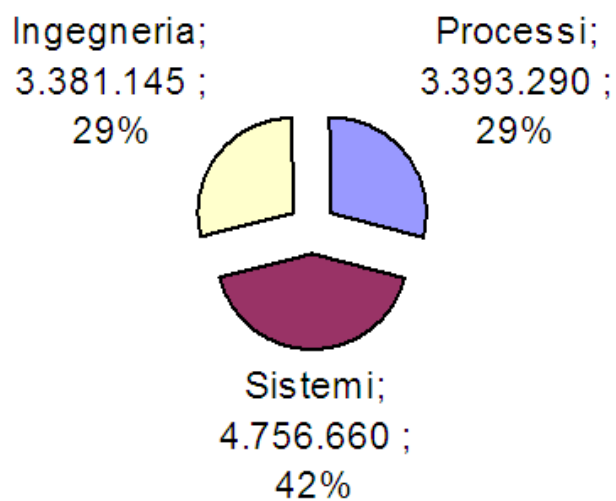


Figura 30 Le tre aree operative di eFM

Consulenza direzionale

La divisione di Consulenza Direzionale, a partire dall'analisi della situazione del cliente, evidenzia la struttura dei servizi no-core e si occupa di definire i processi ed i criteri di valutazione per ottimizzare le scelte strategiche. Proprio per questo la consulenza è il presupposto di base per individuare i corretti e più adeguati modelli organizzativi e di conseguenza ridisegnare i processi funzionali.

In tale ambito eFM offre i servizi di presidio dell'offerta, metodologie design to cost, elaborazione di piani economico finanziari, reengineering dei processi aziendali e benchmarking-best practice.

Gli strumenti principali di questa divisione sono il project financing, il benchmarking, le analisi di mercato, il ridisegno delle procedure di acquisto e negoziazione e la stesura di business plan.

I servizi di consulenza sono orientati a settori come:

Procurement & Facility Management: controllo della spesa e miglioramento della qualità nei servizi no-core.

Property & Asset Management: razionalizzazione degli spazi ad uso strumentale valorizzazione del patrimonio immobiliare.

Information Technology Planning: verifica degli strumenti di programmazione, gestione e controllo delle funzioni aziendali di interesse.

Servizi Tecnici e di Ingegneria

I Servizi Tecnici e di Ingegneria, finalizzati all'individuazione ed alla precisa delimitazione del proprio patrimonio immobiliare ed impiantistico in modo da consentire un approccio manutentivo che permette elevate performance e riduzione di costi. In tale ambito eFM offre i seguenti servizi: due diligence informatizzata, progettazione interventi di riqualificazione, sicurezza, attività di space planning, energy management.

Per quanto riguarda in particolare i Servizi Tecnici, il fulcro è costituito dai sistemi informativi qualificati ed avanzati, sfruttati per conoscere la reale consistenza del patrimonio immobiliare ed impiantistico. Il rilievo è lo strumento chiave per questa attività.

eFM infatti si occupa di rilievi e censimenti architettonici, impiantistici, topografici, urbanistici, catastali, amministrativi e commerciali, un insieme di attività funzionali per una gestione patrimoniale corretta ed efficiente.

Nell'ottica di fornire un servizio globale, eFM effettua verifiche sullo stato conservativo degli immobili, rilievi per l'espletamento di gare, due diligence per la conoscenza del patrimonio, studi per la valorizzazione ed il controllo delle normative vigenti, inventari informatici e piani di gestione degli impianti.

Poiché la progettazione edile ed impiantistica focalizzata sulla valorizzazione degli immobili è strettamente correlata al Facility, la divisione Soluzioni di Ingegneria mira al conseguimento di due obiettivi;

- l'ottimizzazione dei costi di realizzazione e gestione dell'opera
- il mantenimento di un'elevata qualità ed il livello di servizio

L'attività di progettazione effettuata da eFM (Project Financing), tiene conto sia degli aspetti tecnici sia degli aspetti economico-finanziari; è da intendersi quindi in senso globale.

Altra attività di spicco è lo Space Planning, che risulta indispensabile per l'efficienza degli spazi e per l'ottimizzazione complessiva dei costi di struttura. Attraverso una attività di questo tipo, è possibile ottenere dei risparmi che possono arrivare al 20% dei costi di Facility.

Tecnologie Informatiche

Le Tecnologie Informatiche sono indispensabili per una corretta gestione delle strategie immobiliari e manutentive. Esse sono destinate a supportare le grandi e le piccole aziende con soluzioni disegnate su misura per ottimizzare i costi di manutenzione e ridurre i tempi di intervento.

Avendo maturato una notevole esperienza sui prodotti e sui principali software presenti sul mercato, eFM fornisce gli strumenti operativi per gestire i servizi di Facility, Property, Asset Management con soluzioni disegnate su misura nell'ambito delle applicazioni informatiche e/o dell'application server provider.

eFM implementa un sistema informativo di controllo basato principalmente su ARCHIBUS/FM, che si integra efficientemente con standard informatici consolidati come Oracle e AutoCAD. La società è inoltre *dealer* ufficiale del prodotto ARCHIBUS/FM, piattaforma leader mondiale nel settore del Facility Management ed unica azienda in Italia certificata "Applications Specialist OP" dalla ARCHIBUS, INC. Strumenti informatici come DATASTREAM e MicroStrategy completano l'offerta e assicurano ai clienti la fruibilità della migliore soluzione anche in campo informatico.

Da quanto descritto si evincono alcune caratteristiche fondamentali di eFM e dei servizi che eroga: una società fortemente consulenziale, che opera in un mercato il Facility Management ancora in fase di sviluppo in Italia, che offre una gamma di servizi completi e customizzati che racchiudono al loro interno elementi puramente tecnici (sia sviluppo dei sistemi informativi integrati, sia servizi di rilievi e censimenti) e elementi puramente consulenziali.

Essendo il FM un'area ancora in fase di sviluppo anche le necessità dell'azienda in tale settore sono spesso ancora sconosciute all'azienda stessa, pertanto eFM è chiamata ad operare sempre in contesti diversi, progettando e sviluppando servizi caratterizzati da un'elevata componente di innovatività.

Grazie della sua forte innovatività la principale fonte di formazione dei suoi dipendenti sono i progetti sui quali sono impegnati, e pertanto gran parte del know how aziendale risiede nell'esperienza e nel know how dei singoli dipendenti.

È una società costituita da 108 dipendenti con un'età media molto bassa (circa 33 anni) e da un back ground dei dipendenti principalmente tecnico (architetti e ingegneri). Tale uniformità di formazione e cultura e il limitato gap di età fanno sì che una delle caratteristiche principali della società è data dal forte legame personale presente tra le varie risorse.

Ulteriore caratteristica della società in questione ,essendo una società di consulenza, è l'elevato impegno che viene richiesto ai dipendenti, che spesso lavorano oltre l'orario lavorativo e in forti condizioni di stress.

All'interno della società si possono distinguere 6 profili aziendali (Analist, Business analist, Consultant, Manager, Senior Consultant, Senior Manager) trasversali alle aree tecniche, informatiche e di consulenza.

I diversi profili aziendali non solo sono funzione della differenti responsabilità delle risorse all'interno dell'azienda e dell'anzianità aziendale, ma anche funzione delle differenze competenze ed esperienze maturate dal singolo nell'azienda e del know how acquisito.

5.2.Adattamento del questionario al case study

Una delle caratteristiche del questionario è che questo fosse adattabile all'azienda in maniera tale che potesse adattarsi al meglio il processo di employee engagement realizzabile/realizzato nell'azienda, ottenendo indicazioni coerenti con il contesto di riferimento e le politiche aziendali utili a definire le successive priorità aziendali.

Si è pertanto adattato il questionario al case study, introducendo un'ulteriore domanda volta a valutare la causa dell'extra effort. Essendo difatti il case study ambientato in una società di consulenza le risorse spesso sono chiamate a lavorare oltre il proprio orario lavorativo. Questa caratteristica potrebbe essere confusa con la presenza di extra mile. Per tale ragione si è deciso di introdurre un'ulteriore domanda tra quelle volte a valutare la presenza di extra mile, al fine di capire se la presenza di sforzi aggiuntivi è volontario (e pertanto reale extra mile, analizzato mediante le domande volte a valutare se gli extra sforzi sono dovuti alla volontà di aiutare un collega/ amico o sono dovuti alla volontà di aiutare l'organizzazione a raggiungere i propri obiettivi) o obbligati dal contesto lavorativo consulenziale e pertanto non reale extra mile (in tal caso indagato mediante la domanda “ti capita di restare oltre il tuo orario lavorativo per portare a termine un lavoro perché ti viene richiesto dal tuo manager “).

Al questionario sopra presentato è stata aggiunta una parte di anagrafica dell'intervistato che permettesse di avere informazioni relative al livello aziendale, per avere in un secondo momento informazioni relative alla presenza di eventuali livelli critici, informazione importante per capire la sostenibilità aziendale nel tempo.

5.3. Pretest

Prima della somministrazione del questionario a tutti i dipendenti della società, è stata effettuato un pretest dello stesso al fine verificare la bontà e la consistenza di tutto ciò che si è strutturato con l'ausilio di un numero ridotto di rispondenti per poter modificare di conseguenza il questionario in funzione delle osservazioni che emergono durante il pretest.

Il pretest permette pertanto di validare il questionario nell'organizzazione, per verificare se tutti gli item sono immediatamente chiari, senza il pericolo di domande ambigue, imprecise o non comprensibili.

Il pretest è stato effettuato sul 10% della popolazione.

Le osservazioni emerse durante il pretest sono state corrette nel questionario prima della somministrazione dello stesso a tutta la popolazione.

Infine durante la fase di pretest è stata valutata la coerenza interna degli elementi della scala di riferimento, attraverso la definizione dell'*alfa di Cronbach*, α , definita come:

$$\alpha = \frac{I}{I - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^I \sigma_{x_{ki}}^2}{\sigma_T^2} \right)$$

Con I che corrisponde al numero totale di item presenti nel questionario, $\sigma_{x_{ki}}^2$ varianza dell'item i relativo al driver k e σ_T^2 varianza totale del questionario.

Nel nostro questionario $I=50$ e l'alfa di Cronbach è pari a 0,89. Normalmente si considera accettabile un valore di $\alpha=0,7$; pertanto nel nostro caso la scala definita si può ritenere coerente.

5.4. Somministrazione del questionario e pulizia dei dati

Il questionario è stato somministrato a tutti i dipendenti della società -108 dipendenti- ottenendo un tasso di risposta pari a 90,7 % (98 risposte).

Analizzando più nel dettaglio il tasso di risposta è emerso che tutte le risposte hanno avuto un tasso medio di risposta pari a 98,83% con l'eccezione di un unico item che ha riportato un tasso di risposta inferiore al 90%. Tale item è relativo alla domanda "l'azienda elargisce i bonus (premio produzione, corsi di formazione fuori sede, ecc) equamente". Analizzando nel dettaglio le cause di un tasso di risposta minore per l'item in questione è emerso che i 13 soggetti che non hanno dato risposta alla domanda (abbassando il tasso di risposta) sono tutti soggetti che si trovano nell'organizzazione da meno di un anno e che pertanto probabilmente non hanno risposto in quanto non hanno ancora avuto esperienze sull'equità aziendale nel elargire i bonus.

Analizzando il tasso di risposta per ogni soggetto si è verificato che non è mai inferiore al 90% ad eccezione di un unico caso, questionario che verrà successivamente eliminato dal questionario durante la pulizia dei dati.

Pertanto il tasso di risposta ottenuto sul questionario si può ritenere soddisfacente e affidabile per poter effettuare successive valutazioni.

Il questionario, anonimo, è stato successivamente riportato su un database nel quale sono stati riportati sulle righe della matrice i vari questionari e sulle colonne le varie domande, ottenendo in tal modo una serie di vettori, una per ogni item composto dalle risposte dei diversi dipendenti.

Si è passato pertanto alla pulizia dei dati rilevati attraverso

- eliminazione dei casi con un alto tasso di non risposta; in tal caso si è eliminato uno in quanto il suo tasso di non risposta risultato pari al 37% ;
- verifica che non esistano dati fuori dall'intervallo numerico definito per ogni singola variabile; essendo domande a risposta chiusa tale problematica non si è riscontrata.

- verifica che non esistano soggetti non eleggibili, ovvero soggetti che dalle informazioni di classificazione risultano non poter rientrare in alcuna categoria di dipendenti; è stato pertanto eliminato un questionario corrispondente a un soggetto che ha dichiarato di avere tra 35 e 40 anni e lavorare per l'azienda da oltre 7 anni, pur essendo in stage, situazione impossibile nell'azienda in questione.
- verifica che non vi siano palesi incongruenze nelle risposte. Sono state riscontrate diverse incongruenze nelle risposte a due domande limitrofe ("il lavoro non influisce negativamente sulla tua vita privata" e "il bilancio in termini di tempo tra lavoro e vita privata è buono"). A tali domande ci si aspettava risposte diverse in quanto la prima domanda esclude la seconda. Probabilmente a causa della vicinanza delle domande e di una non attenta lettura delle stesse da parte del dipendente, ci sono stati diversi questionari che hanno riportato lo stesso valore di risposta su entrambe le domande. Si è pertanto deciso di eliminare la seconda domanda (il bilancio in termini di tempo tra lavoro e vita privata è buono) dal database di risposte, considerando come unica domanda attendibile la prima, essendo questa la prima domanda con la quale il dipendente è entrato in contatto mentre si è considerato che la seconda domanda può avere subito influenze dalla precedente.
- ribaltamento delle risposte per gli item con un'accezione negativa al fine di uniformare le risposte tra di loro. La domanda "ti trovi a gestire un intenso carico di lavoro o di stress" ha un'accezione negativa, contrariamente a tutte le altre domande del questionario, per la quale una risposta elevata rappresenta, contrariamente alle altre domande, una bassa soddisfazione di quell'item. Si sono pertanto ribaltati i valori di risposta a tale domanda al fine di uniformare le risposte.

5.5.I risultati del case study

Definito il questionario, adattato alla realtà aziendale oggetto della sperimentazione e somministrato, si è passati all'analisi dei risultati.

Obiettivo dell' analisi è stato quello di valutare la presenza di employee engagement all'interno dell'organizzazione e più nello specifico se e a che livello sono presenti i veri driver dell'employee engagement e il livello dei risultati presenti in termini di soddisfazione, intent to stay e extra mile.

I risultati ottenuti sono stati successivamente analizzati per individuare punti di forza e aree di miglioramento in ottica di business sustainability.

Ci si è soffermati su 5 tipologie di analisi dei dati emersi dalla somministrazione dei questionari:

- analisi dei driver,
- analisi delle discrepanze (le maggiori discrepanze nei driver tra quanto percepito e quanto ritenuto importante per i dipendenti),
- analisi dell' outcome “Intent to stay”,
- analisi dell' outcome “soddisfazione” ,
- analisi dell'outcome “extra mile”.

5.6. Analisi dei driver

Dall'analisi dei driver è emerso che tutti i driver sono percepiti dai vari intervistati anche se non tutti allo stesso livello.

Per ogni driver sono state selezionati tutti gli item del questionario ad essi collegati e si è valutato il valore medio sia su tutte le risposte sia tutti gli item relativi allo stesso driver. In questo modo si è determinato il valore medio complessivo del driver.

Dall'analisi delle sezioni 1 e 2 è emerso che i driver più critici sono Work Life Balance, Basic Needs e Ricompense e riconoscimenti, tutti drive con valore medio percepito minore di 3 (Work Life Balance=2,48; Basic Needs= 2,98; Ricompense & Riconoscimenti = 2,99).

Il driver maggiormente percepito all'interno dell'organizzazione è Commitment (3,86).

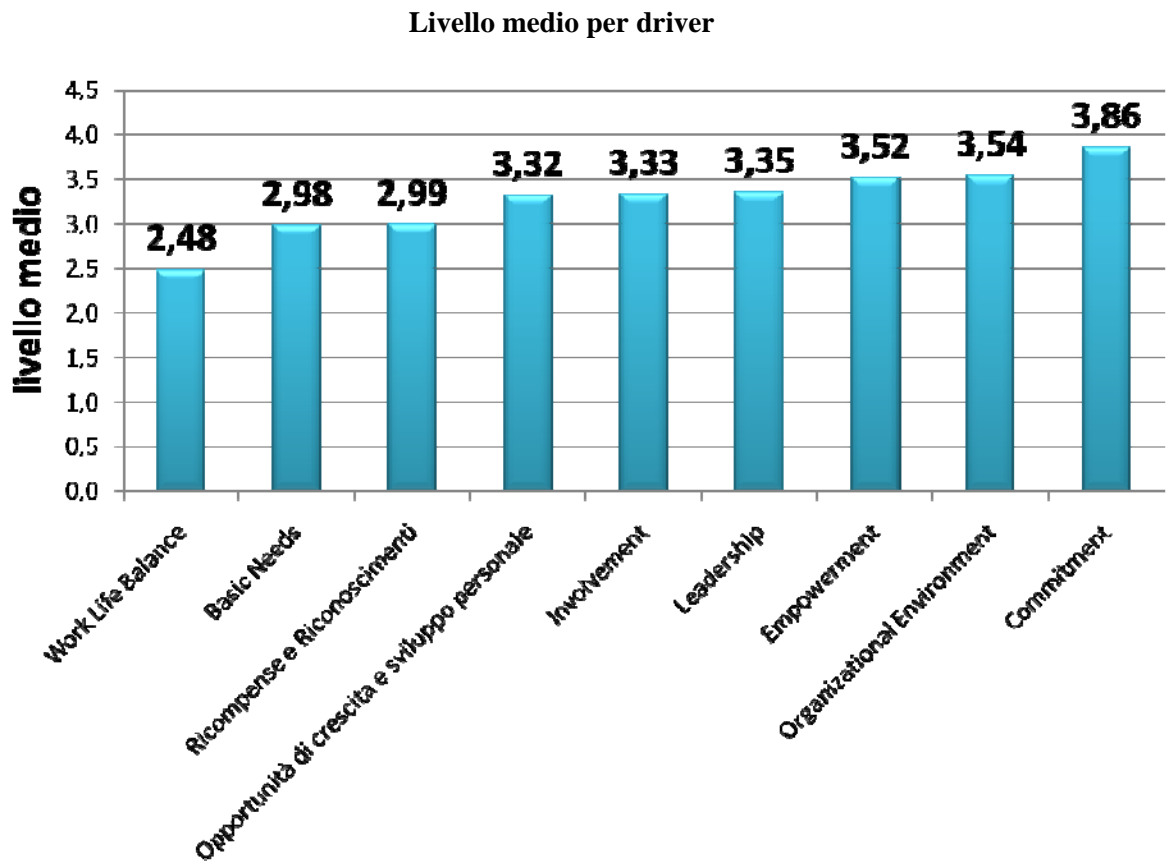


Figura 31 Livello medio per driver

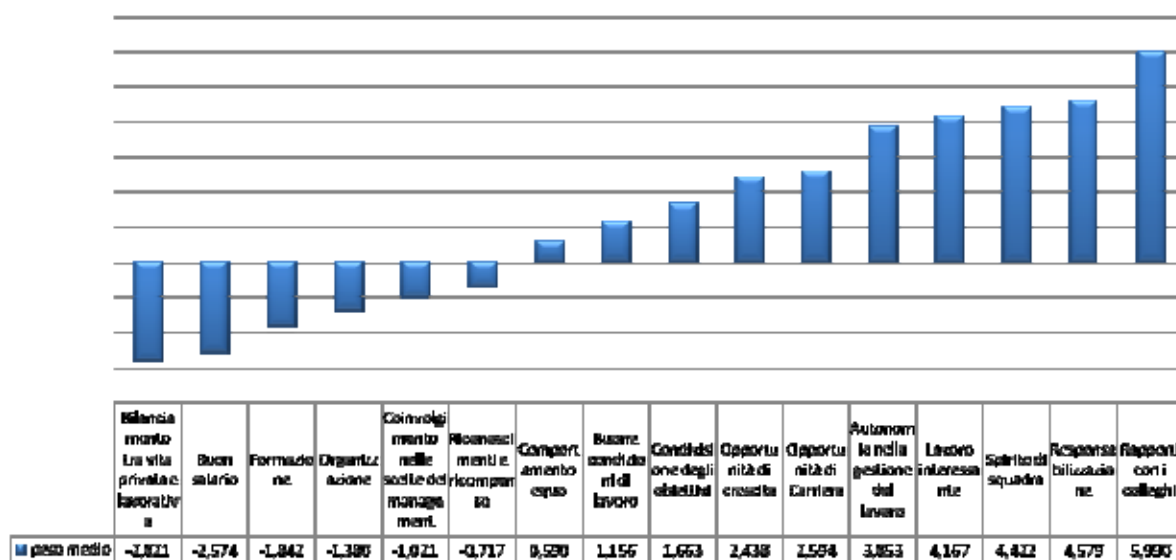
5.6.1. Analisi delle discrepanze

Attraverso l'analisi dei driver nelle sezioni 3 e 4 si è cerca di individuare la presenza di driver critici. Questi sono tutti quei driver che hanno una maggior discrepanze tra quanto sono percepiti dai dipendenti e quanto sono considerati da questi ultimi importanti in assoluto.

Entrambe le sessioni sono composte dagli elementi, nei quali si sono suddivisi i driver (vedi fig. ZZ), che possono assumere valori da 1 a 5.

A partire dai dati emersi con la somministrazione dei questionari, conformemente a quanto visto in precedenza nel paragrafo 4.3.1, si sono determinati i pesi P_{lk} per ogni elemento e P_k

per ogni driver (combinando tra loro i vari elementi costituenti i driver secondo la matrice driver- elementi precedentemente riportata). Si riporta di seguito il grafico che mostra i vari elementi con i relativi pesi P_{Ik} .



ELEMENTI	PESO
Bilanciamento tra vita privata e lavorativa	-2,821
Buon salario	-2,574
Formazione	-1,842
Organizzazione	-1,380
Coinvolgimento nelle scelte del management	-1,021
Riconoscimenti e ricompense	-0,717
Comportamento equo	0,590
Buone condizioni di lavoro	1,156
Condivisione degli obiettivi	1,663
Opportunità di crescita	2,438
Opportunità di Carriera	2,594
Autonomia nella gestione del lavoro	3,853
Lavoro interessante	4,167
Spirito di squadra	4,422
Responsabilizzazione	4,579
Rapporti con i colleghi	5,990

Figura 32 Elementi con i relativi pesi P_{Ik}

Da questa analisi emerge che gli elementi più critici (essendo importanti per i dipendenti ma poco percepiti all'interno dell'organizzazione) sono (figura 32) “bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa”, “buon salario”, “formazione” e “organizzazione” in quanto tutti elementi con P_{ik} minore di zero, ovvero mediamente poco percepiti anche se + o - importanti (maggiore è il valore minore di zero, maggiore è la loro importanza).

Viceversa gli elementi che possono essere considerati punti di forza dell'organizzazione in quanto hanno valori elevati di P_{ik} (e quindi non solo sono importanti ma sono anche percepiti all'interno dell'organizzazione) sono "rapporto con i colleghi" ($P_{ik}=5.98$), “responsabilizzazione” ($P_{ik}= 4,57$), "spirito di squadra" ($P_{ik}=4,42$) e “lavoro interessante” (challenging job) ($P_{ik}=4,16$).

Posizionando i vari elementi con il loro valore medio di percezione (riportate sulle ascisse) e di importanza (riportate sulle ordinate) è possibile definire una matrice 2x2 percezione-importanza nella quale è possibile individuare gli elementi da **sostenere** (in quanto hanno un'alta importanza ma sono anche ben percepiti all'intero dell'organizzazione), da **valorizzare** (in quanto importanti per i dipendenti ma poco percepiti nell'organizzazione), da **monitorare** (in quanto ben percepiti ma poco importanti) e da **tralasciare** (in quanto poco percepiti ma anche poco importanti). La linea di demarcazione tra i quadranti di destra e di sinistra, alto e basso è posizionata sul valore 3 in quanto valore di indifferenza al di sotto del quale gli elementi sono poco percepiti o poco importanti.

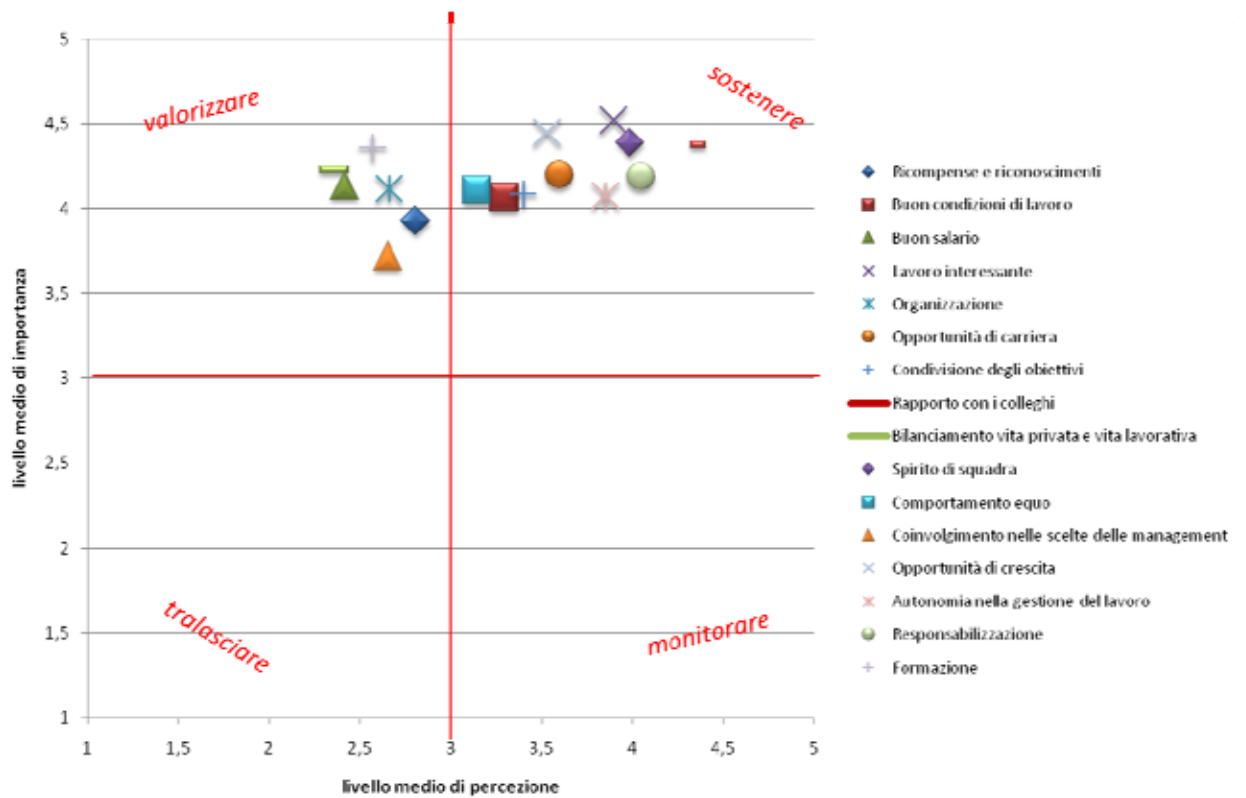
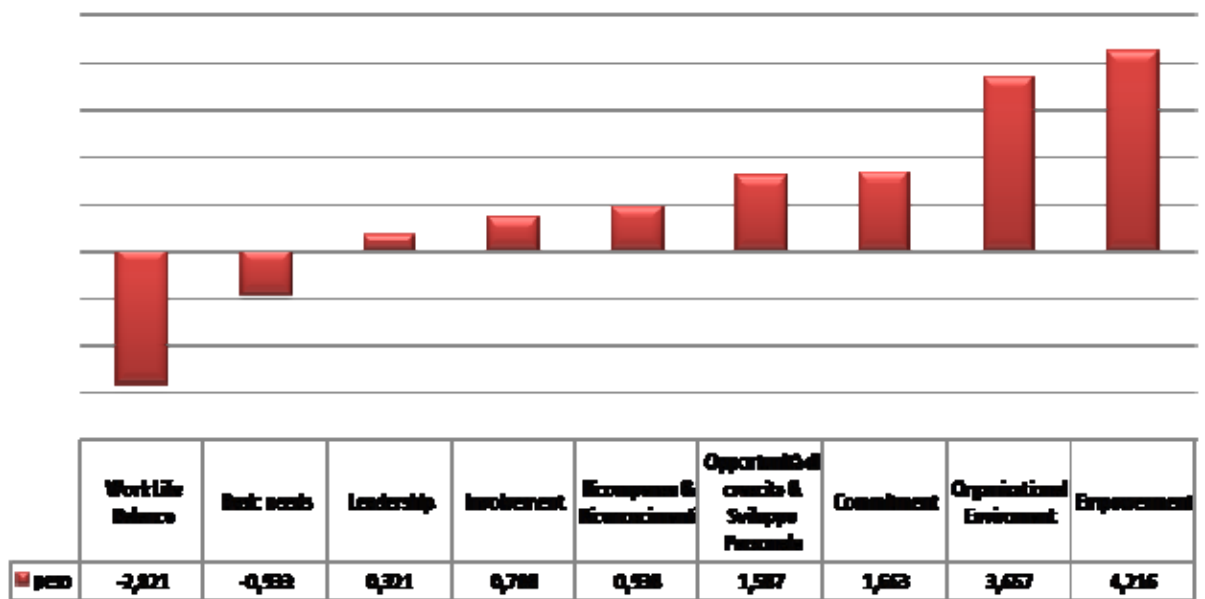


Figura 33 matrice "percezione- importanza" degli elementi

Dal grafico risulta evidente come gli elementi da valorizzare sono la formazione, il bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa, il buon salario, l'organizzazione, ricompense e riconoscimenti, coinvolgimento nelle scelte del management, in quanto tutti driver con percezione "negativa" (minore di 3) ma ritenuti di per se importanti. Tale risultato è in linea con quanto evidenziato mediante il calcolo dei pesi P_{lk} e riportato nel grafico precedente (figure 32).

Combinando i vari pesi degli elementi secondo la matrice "elementi- driver" è possibile definire il peso di ogni driver P_k



DRIVER	PESO
Work Life Balance	-2,821
Basic needs	-0,933
Leadership	0,321
Involvement	0,708
Ricompense & Riconoscimenti	0,938
Opportunità di crescita & Sviluppo Personale	1,587
Commitment	1,663
Organizational Environment	3,667
Empowerment	4,216

Figura 34 Driver con i relativi pesi P_k .

I driver mediamente poco percepiti ma importanti nell'azienda in esame sono (figura 34) "Work Life Balance" ($P_k = -2,81$) e Basic Needs ($P_k = -0.93$) mentre i driver punti di forza sono: Empowerment ($P_k=4,21$) e Organizational environment ($P_k=3,67$)

Posizionando i driver sulla matrice 2x2 percezione- importanza (riportata nella figura sottostante, figura 35) si può notare che anche in questo caso i risultati che si ottengono sono coerenti con quelli individuati mediante la definizione dei pesi P_k , risultando "basic needs" e "work life balance" i driver critici.

Il vantaggio della definizione dei pesi P_{Ik} e P_k è quello di avere una valutazione più quantitativa della criticità e della forza dei driver e degli elementi, mentre il grafico permette di avere una visione più immediata delle priorità sulle quali focalizzarsi.

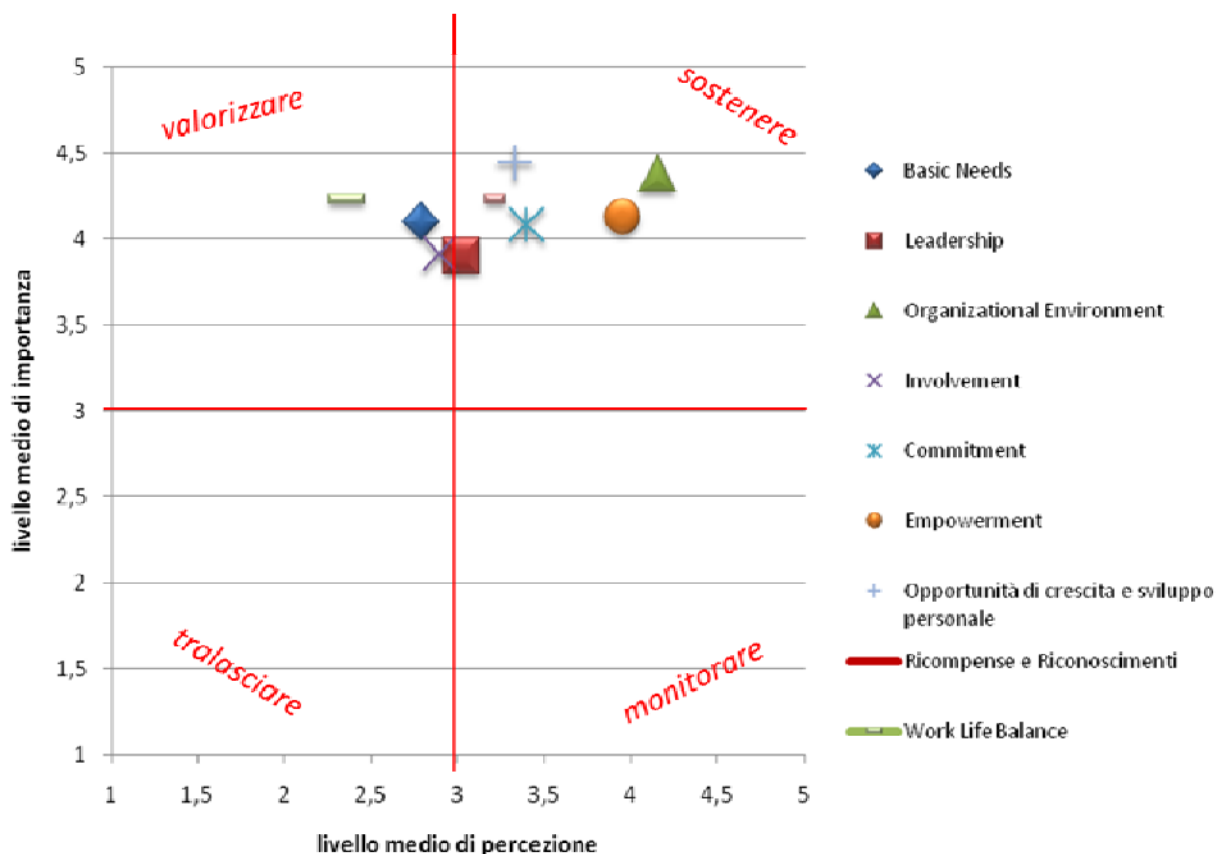


Figura 35 Matrice "percezione- importanza" dei driver

5.7. Analisi degli outcome

5.7.1. Analisi dell'outcome "Soddisfazione"

Il primo outcomes oggetto di analisi è la soddisfazione dei dipendenti complessiva.

Tale outcomes ha un valore medio di complessivo su tutti gli intervistati pari a **3,38**, ovvero una soddisfazione media.

Nell'analisi dell'outcome "soddisfazione dei dipendenti", si è cercato di definire per prima cosa quali fossero quei driver correlati con la soddisfazione complessiva dei dipendenti, mediante la definizione degli indici di correlazione r tra il vettore medio di ogni driver e il vettore delle risposte sulla soddisfazione dei dipendenti, ottenendo i valori riportati nella tabella sottostante.

DRIVER	CORRELAZIONE
Basic Needs	0,38
Leadership	0,48
Organizational Environment	0,42
Involvement	0,34
Commitment	0,42
Empowerment	0,39
Opportunità di crescita e sviluppo personale	0,48
Ricompense e Riconoscimenti	0,39
Work Life Balance	0,25

Figura 36 Valore dell'indice di correlazione tra i driver e la soddisfazione complessiva

Al fine di valutare se i valori degli indici di correlazione rappresentassero una correlazione significativa si è valutato il valore di correlazione, \bar{r} , al di sotto del quale la correlazione individuata non può essere ritenuta statisticamente rilevante, con una probabilità di errore del 5%.

\bar{r} nel case study in analisi è pari a $\bar{r} = 0,20$ essendo $n=96$ e $p=0,05$ (probabilità di errore).

Pertanto tutti i valori di correlazione tra driver e l'outcome soddisfazione dei dipendenti possono ritenersi statisticamente rilevanti essendo tutti maggiori di $\bar{r} = 0,20$.

Ciò significa che tutti i driver in analisi sono statisticamente correlati con la soddisfazione dei dipendenti.

Riportando i driver su una matrice 2x2 correlazione- valore medio ove sulle ascisse si ha il valore medio assunto dai vari driver, mentre sulle ordinate si ha il valore della correlazione (matrice sulla quale le linee di demarcazione tra quadrante destro e sinistro è posizionata sul valore 3 in quanto valore di indifferenza, mentre tra il quadrante superiore e inferiore è posizionata sul valore 0, in quanto la correlazione r può assumere valori tra -1 e +1) si ottiene il grafico riportato in figura sottostante (fig 37) nel quale risulta evidente che i driver sui quali focalizzare le proprie attenzioni sono

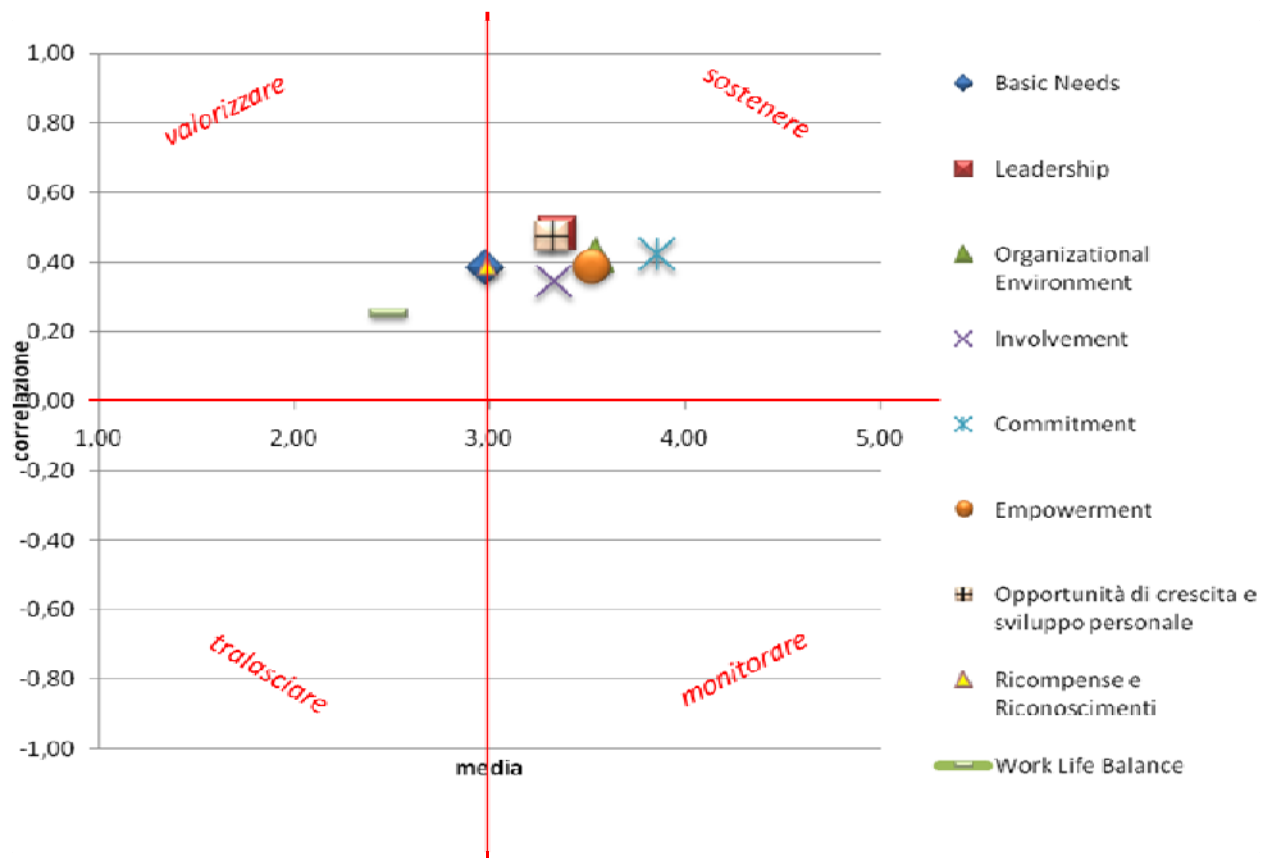


Figura 37 Matrice correlazione- valore medio tra soddisfazione dei dipendenti e driver

Dalla matrice correlazione- valore medio risulta evidente che il primo driver da valorizzare è “work life balance” in quanto driver con correlazione positiva ma con il minimo valore medio

Una volta individuata la presenza e l’intensità di correlazione tra i driver e la soddisfazione complessiva si è passati a capire quali driver hanno un maggior impatto sull’outcome in analisi.

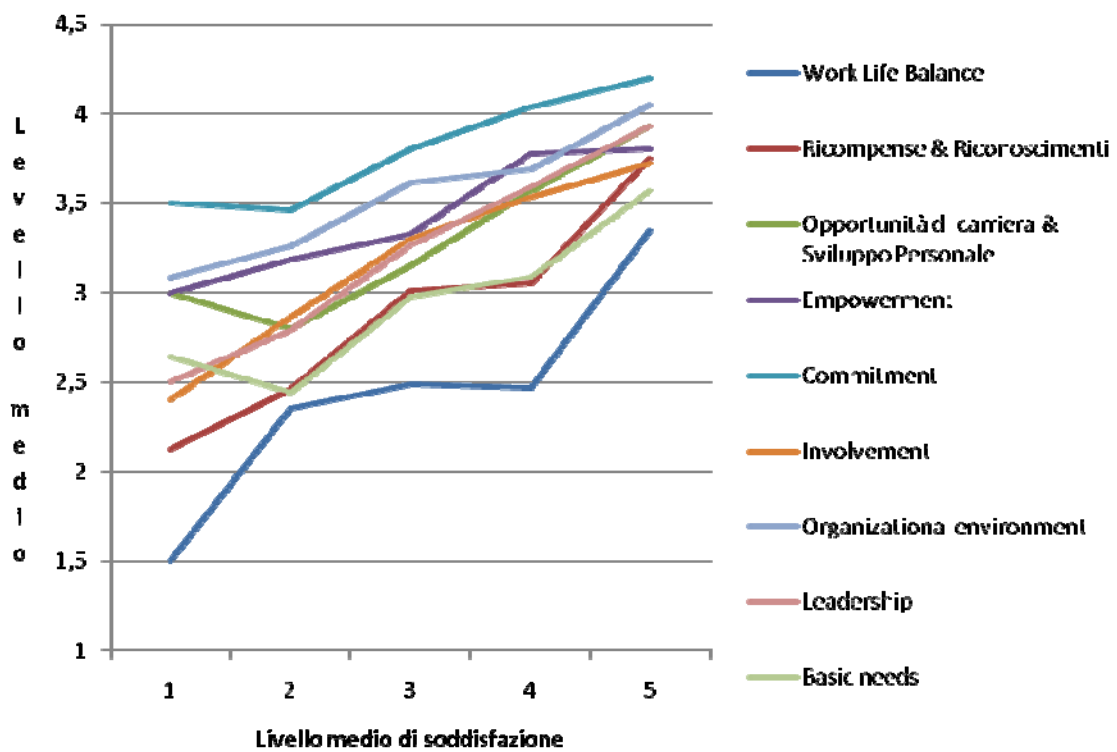
Per fare ciò si è analizzato per ogni driver la variazione del suo livello medio al variare del livello di soddisfazione percepito.

In tal modo si è potuto definire per ogni driver delle rette di tendenza in funzione della soddisfazione dei dipendenti. I driver con una pendenza della retta di tendenza maggiore sono quelli con un maggiore impatto sulla soddisfazione complessiva e sui quali pertanto

l'organizzazione dovrebbe investire per incrementare il livello di soddisfazione dei propri dipendenti.

Da tale analisi è emerso che i driver che hanno un maggior impatto sulla soddisfazione complessiva sono Work Life Balance e Ricompense & Riconoscimenti. Entrambi questi driver non solo sono risultati quelli con un maggior pendenza della retta di tendenza, ma anche quelli che, dalle precedenti analisi, con i driver con i minori valori medi (Ricompense & Riconoscimenti) e con maggior P_k negativo, ovvero driver critico (Work Life Balance).

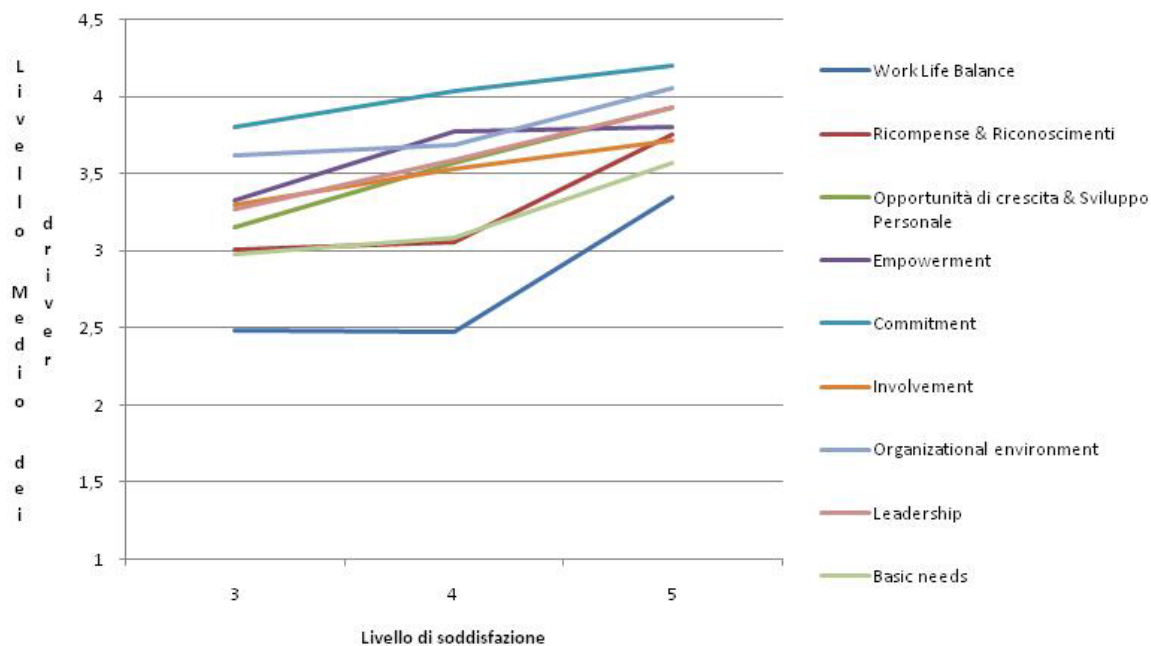
Ciò evidenzia che un impegno da parte dell'organizzazione per migliorare Work Life Balance e Ricompense & Riconoscimenti non solo aumenta il valor medio complessivo del driver, ma ha anche un effetto diretto sull'aumento della soddisfazione complessiva dei dipendenti.



DRIVER	INCLINAZIONE DELLA RETTA DI TENDENZA
Work Life Balance	0,361
Ricompense & Riconoscimenti	0,330
Leadership	0,296
Involvement	0,264
Opportunità di crescita & Sviluppo Personale	0,240
Basic needs	0,227
Organizational environment	0,209
Commitment	0,202
Empowerment	0,199

Figura 38 Rette di tendenza dei driver in funzione della soddisfazione dei dipendenti

Analizzando più nel dettaglio le rette di tendenza e focalizzandoci sulle variazioni del valore medio dei driver per valori di soddisfazioni pari a 3, 4 5, (essendo il valore medio di soddisfazione pari a 3,38 e pertanto andando a focalizzarci sui quei driver che impattano maggiormente per valori superiori al valor medio) si nota che anche in tal caso il driver con maggiore impatto è il “work life balance”.



DRIVER	INCLINAZIONE RETTA DI PENDENZA
Work Life Balance	0,4313503
Opportunità di crescita & Sviluppo Personale	0,3902406
Ricompense & Riconoscimenti	0,3695835
Leadership	0,3327169
Basic needs	0,2962185
Empowerment	0,2360628
Organizational environment	0,2169143
Involvement	0,21
Commitment	0,1984848

Figura 39 Rette di tendenza dei driver in funzione della soddisfazione dei dipendenti per valori di soddisfazione pari a 3, 4, 5

5.7.2. Analisi dell' outcome "Intent to stay"

Il secondo outcomes analizzato è l'Intent to stay.

L'analisi dei dati mette in evidenza la presenza di una relazione stretta tra Intent to Stay e soddisfazione complessiva: all'aumentare il livello medio di soddisfazione complessiva nei confronti dell'organizzazione, aumenta la volontà dell'individuo a rimanere nell'organizzazione (passando da nessuna volontà a rimanere, a volontà di rimanere nel lungo periodo)

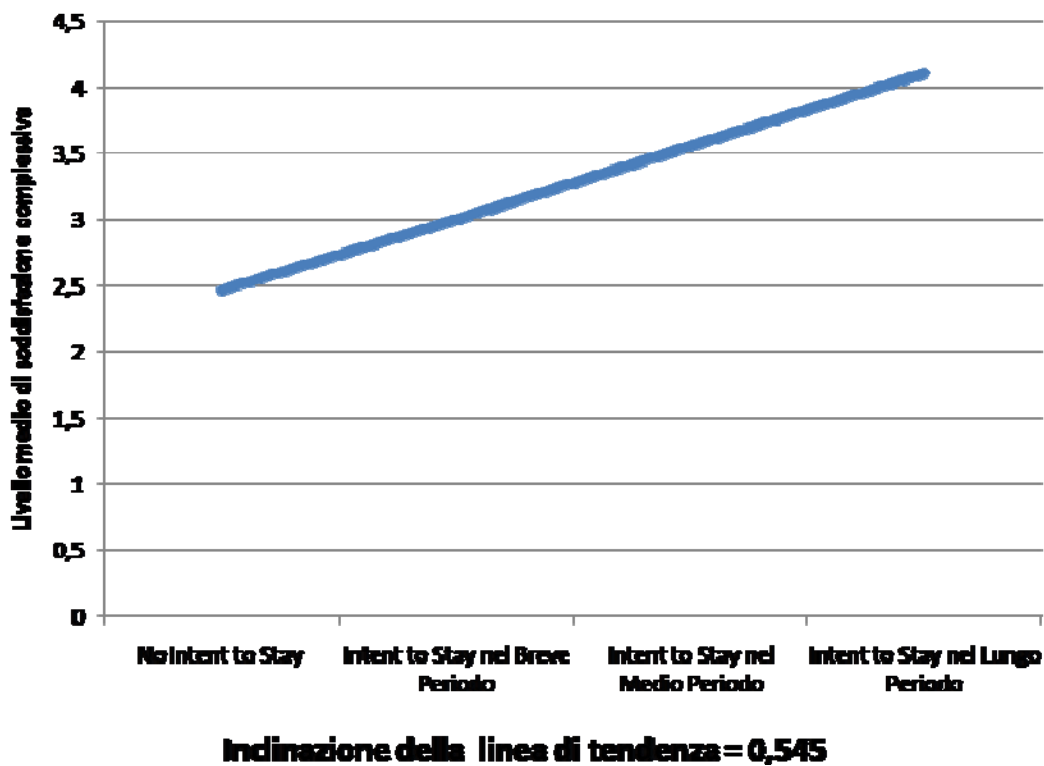


Figura 40 Relazione tra intent to stay e soddisfazione complessiva dei dipendenti

Mediante i vettori delle risposte date da ogni dipendente sulle 4 domande relative all'intent to stay (fig 29) si nota che il 57% dei dipendenti ha la volontà di rimanere nell'organizzazione nel medio periodo, il 11% nel lungo periodo e il 17% nel breve periodo (fig 41).

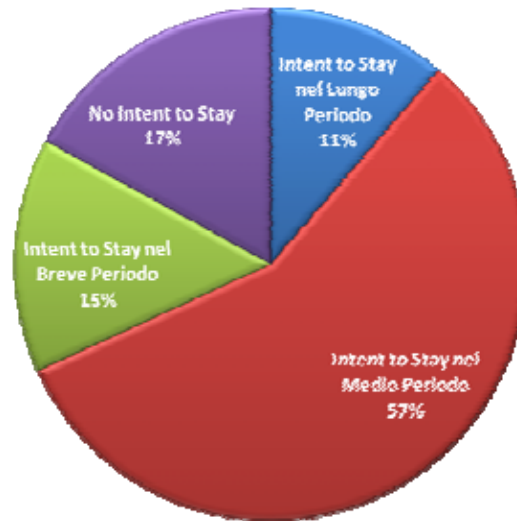


Figura 41 Livelli di intent to stay

Scomponendo tali dati in funzione dei livelli aziendali emerge che i livelli aziendali più critici per l'intent to stay, ovvero che vogliono andare via nel brevissimo e breve termine sono rispettivamente gli Analyst (dipendenti con poca esperienza all'interno dell'azienda-anzianità aziendale minore di un anno, e comunque con basso profilo di competenza) e i business Analyst (dipendenti con un profilo di competenze maggiore rispetto a Analyst, ma comunque con bassa anzianità aziendale e non critiche).

Viceversa i profili aziendali critici, ovvero quelli con maggior competenze e know how aziendale, hanno la tendenza a rimanere nell'organizzazione nel medio- lungo periodo.

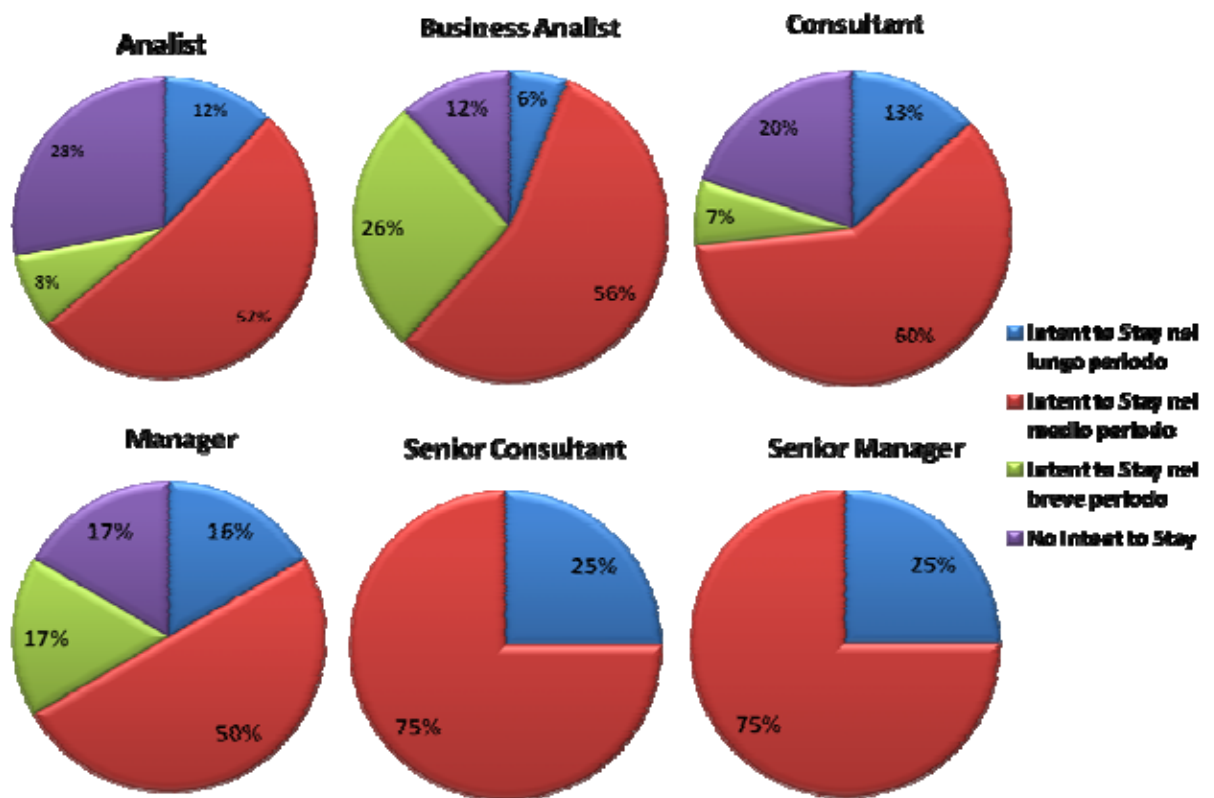
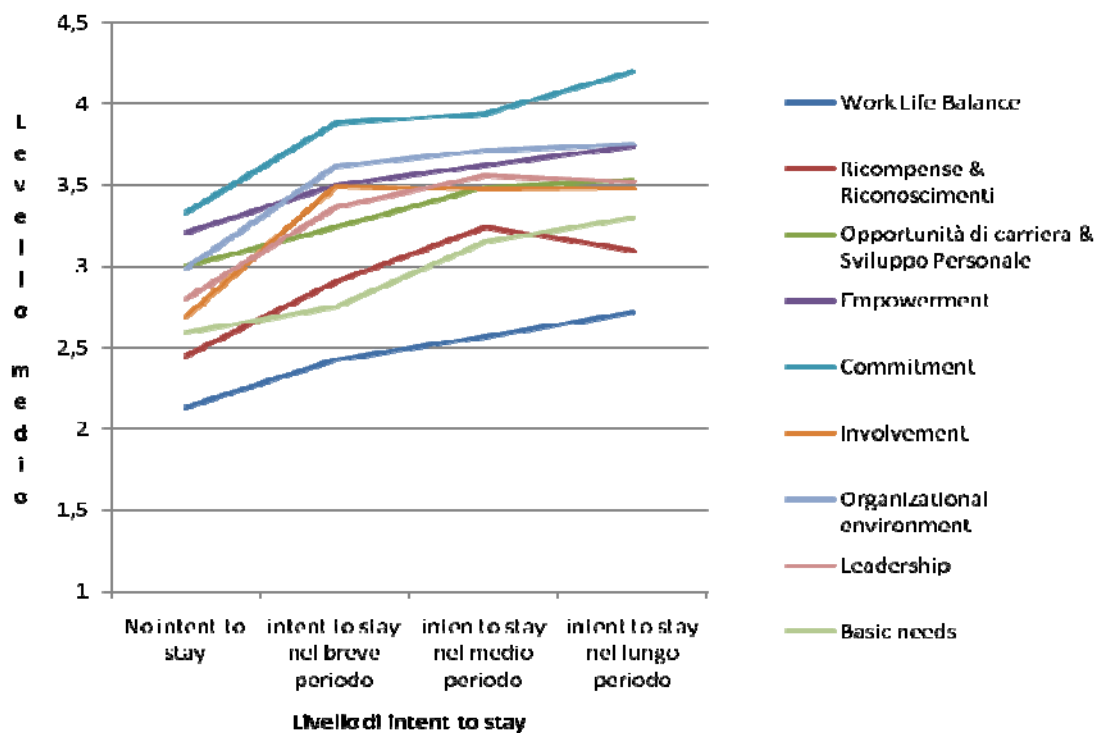


Figura 42 Livelli di intent to stay per profilo aziendale

Viceversa i profili aziendali critici, ovvero quelli con maggior competenze e know how aziendale, hanno la tendenza a rimanere nell'organizzazione nel medio- lungo periodo.

Analizzando quali sono i driver che hanno un maggiore impatto sull'intent to stay, ovvero che hanno un maggior coefficiente angolare della retta di tendenza definita dai punti rappresentati il variare del valore medio dei driver al variare della volontà di rimanere nell'organizzazione, si può notare che il driver "commitment" è quello che ha una maggior incidenza sull'outcome in analisi, subito seguito dal driver "basic needs" (fig. 43).



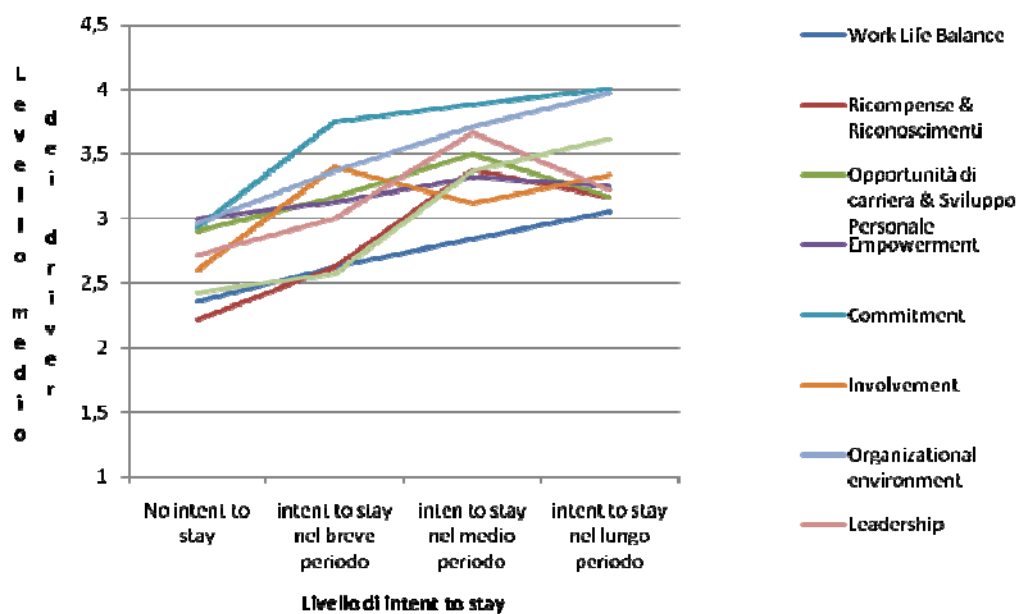
DRIVER	PENDENZA
Commitment	0,265416
Basic needs	0,2533602
Organizational environment	0,2400937
Leadership	0,2342377
Involvement	0,2340141
Ricompense & Riconoscimenti	0,228595
Work Life Balance	0,189325
Opportunità di carriera & Sviluppo Personale	0,1842805
Empowerment	0,1708491

Figura 43 Rette di tendenza dei driver in funzione dell'intent to stay

Se si analizza quali driver hanno un impatto sull'intent to stay per i valori aziendali per i quali l'intent to stay è basso (analist) si può notare come il driver che ha incidenza maggiore è "basic needs" subito seguito da "ricompense e riconoscimenti" (fig. 44).

"Basic needs" è uno dei driver critici dell'organizzazione; un investimento in attività volte a rafforzarne la presenza nell'organizzazione non solo permette di incrementare in generale l'intent to stay all'interno dell'organizzazione (essendo il secondo driver che ha maggiore impatto sull'intent to stay medio in tutta l'organizzazione) , ma permette anche di avere

vantaggi diretti sul livello aziendale più critico dal punto di vista dell'intent to stay, gli analist..



DRIVER	PENDENZA
Basic needs	0,4367033
Ricompense & Riconoscimenti	0,36039377
Organizational environment	0,33714286
Commitment	0,33489011
Work Life Balance	0,23099817
Leadership	0,21922244
Involvement	0,19192308
Opportunità di carriera & Sviluppo Personale	0,11190476
Empowerment	0,09423077

Figura 44 Rette di tendenza dei driver in funzione dell'intent to stay per il livello aziendale "Analist"

5.7.3. Analisi dell' outcome "Extra mile"

L'ultima analisi sugli outcome investe l'Extra mile. Come descritto in precedenza nell'adattamento del questionario alla realtà aziendale in esame, si è introdotto un'ulteriore affermazione volta a valutare la presenza di sforzi aggiuntivi profusi da un dipendente non direttamente connessi all'extra mile. In questo modo si è cercato di separare gli extra sforzi volontari, che evidenziano la presenza dell'extra mile all'interno di un'organizzazione, da quelli mandatori (dovuti ad esempio alle richieste da parte del manager).

La presenza di extra sforzi volontari è indagata mediante le affermazioni:

" se un progetto è molto importante per l'azienda, lavori, di tua spontanea iniziativa, oltre il tuo orario per portarlo a termine "

"se un tuo collega è in difficoltà, resti oltre il tuo orario lavorativo per aiutarlo"

La prima affermazione analizza gli extra sforzi profusi per aiutare l'organizzazione a raggiungere i propri obiettivi, mentre la seconda affermazione analizza gli extra sforzi profusi per aiutare un collega.

Gli extra sforzi obbligatori sono analizzati attraverso l'affermazione: " ti capita di restare oltre il tuo orario lavorativo per portare a termine un lavoro perché ti viene richiesto dal tuo manager ". Tali tipologie di sforzi sono spesso presenti nelle società di consulenza, ma non rappresentano extra mile.

I risultati del questionario hanno evidenziato come la presenza degli extra sforzi siano principalmente legati a reale extra mile, anche se sono comunque presenti extra sforzi obbligatori, essendo la società oggetto del casu study una società di consulenza.

I valori medi di extra mile per i colleghi e per l'azienda stessa sono molto alti e rispettivamente pari a 4, 40 e 4,19.

È da notare inoltre che il valore minimo emerso dai questionari relativo all'extra mile per i colleghi è pari a 3.

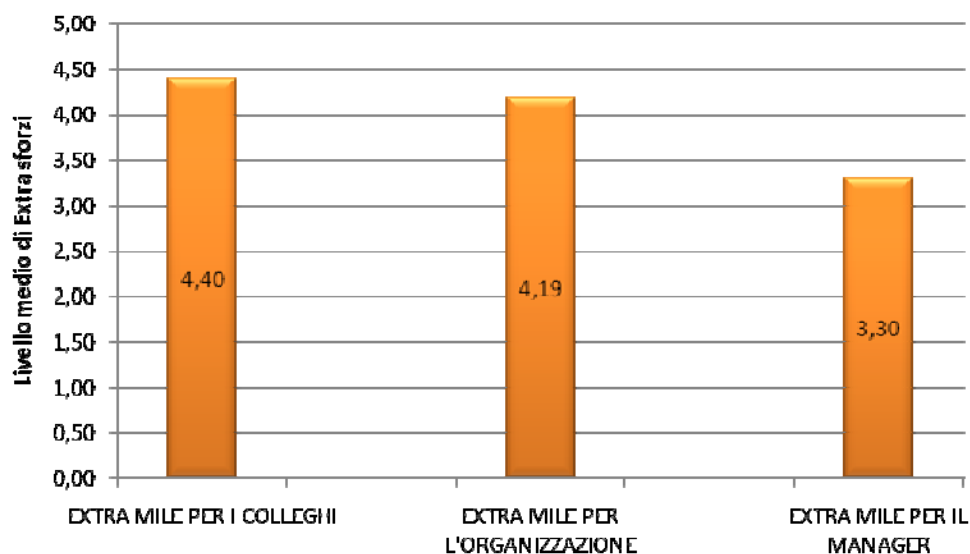


Figura 45 Livello medio di extra sforzi

Si è quindi passati ad analizzare la relazioni che esistono tra extra mile e driver.

Per entrambi gli aspetti dell'extra mile (extra mile per i colleghi ed extra mile per l'organizzazione) si è valutata la presenza e il valore della correlazione con i driver, e quali di questi hanno un impatto maggiore sull'outcome extra mile.

Analizzando l'extra mile per i colleghi emergono i seguenti valori degli indici di correlazione tra l'outcome in analisi e il vettore medio dei driver:

DRIVER	CORRELAZIONE
Basic Needs	-0,120
Leadership	0,101
Organizational Environment	0,175
Involvement	0,211
Commitment	0,204
Empowerment	0,221
Opportunità di crescita e sviluppo personale	0,142
Ricompense e Riconoscimenti	0,000
Work Life Balance	-0,024

Figura 46 Valore dell'indice di correlazione tra i driver e la extra mile per i colleghi

Essendo \bar{r} (ovvero il valore di r al di sotto del quale la correlazione individuata non può essere ritenuta statisticamente rilevante, con una probabilità di errore del 5%) pari a $\bar{r} = 0,20$, gli unici driver per i quali esiste una correlazione statisticamente rilevante sono involvement, commitment, ed empowerment.

Posizionando sulla matrice 2x2 correlazione – valore medio dei driver i empowerment, commitment ed involvement risulta che l’involvement è il driver più critico (fig 47) in quanto quello con valore medio minore, anche se nessuno dei tre driver appartiene al quadrante “da valorizzare”.

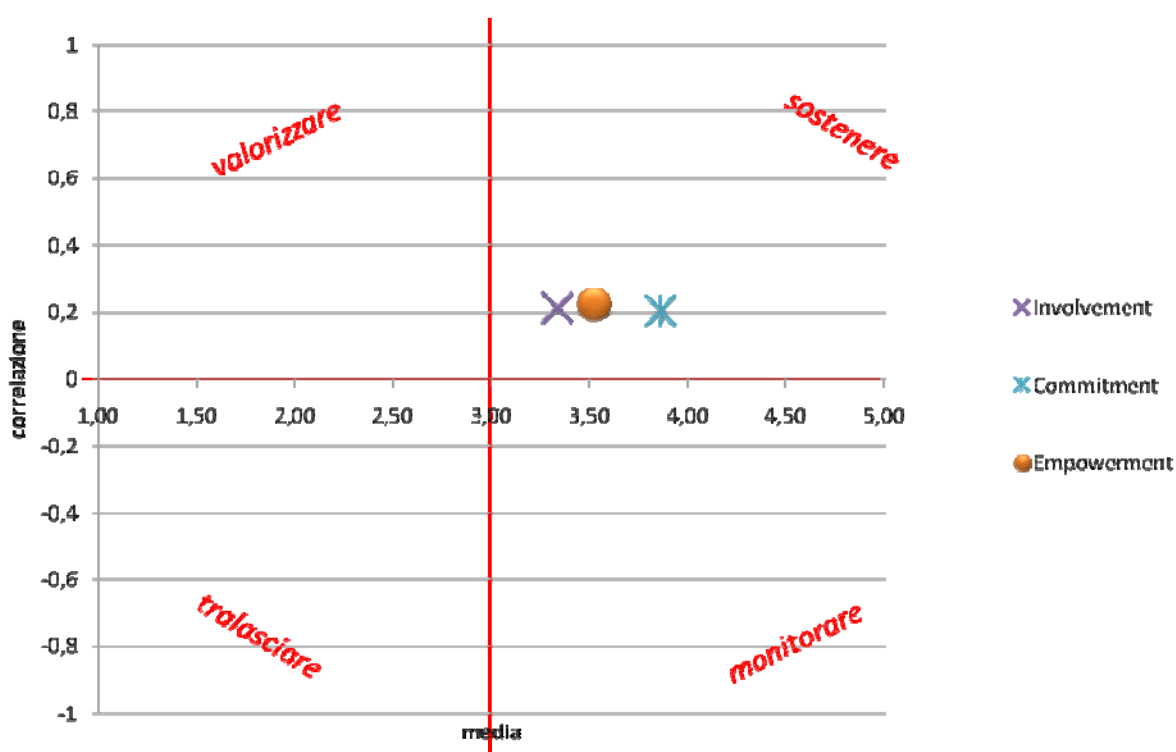
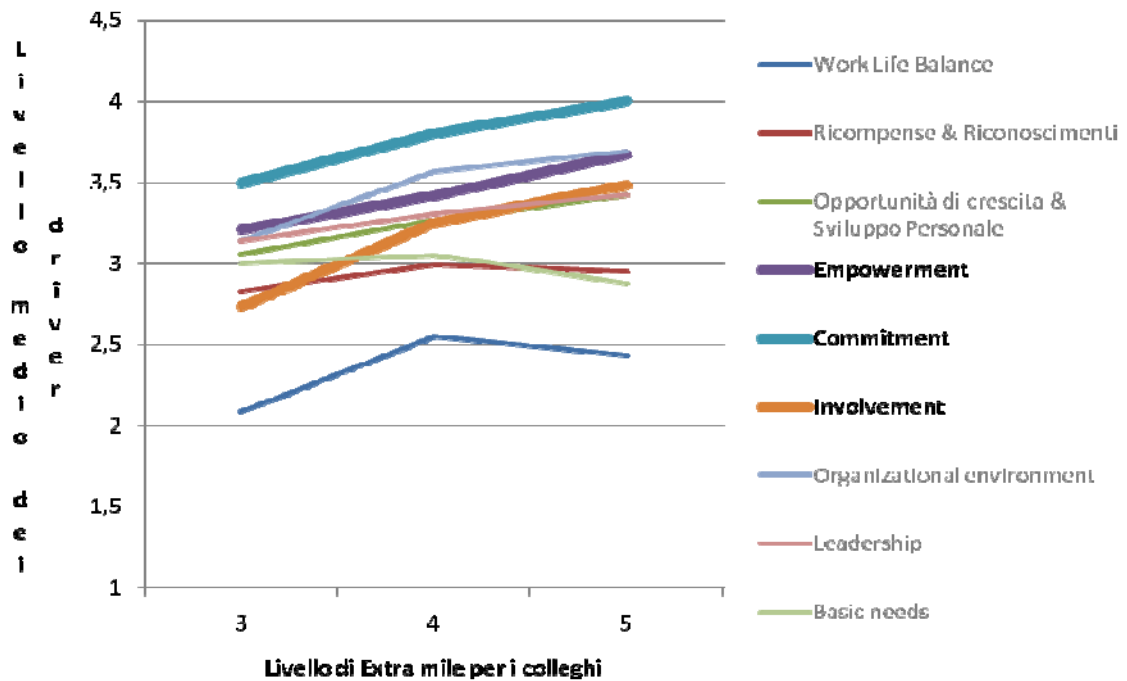


Figura 47 matrice correlazione- valore medio tra extra mile per i colleghi e driver

Analizzando quali sono i driver che hanno un maggiore impatto sull’extra mile per i colleghi (calcolando il coefficiente angolare della retta di pendenza definita dai punti che indicano il valore medio dei driver al variare del livello di extra mile) si ha che “involvement” è anche il

driver con il coefficiente della retta di pendenza maggiore, e sia empowerment che commitment sono tra i driver con maggiore impatto sull'outcome in questione. (fig 48).

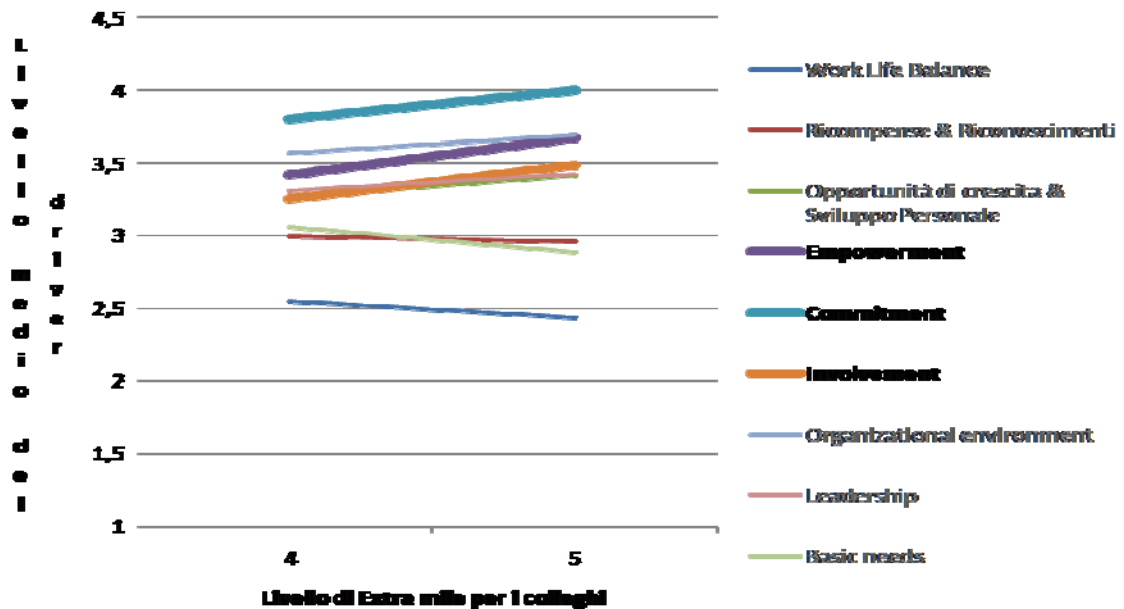


DRIVER	INCLINAZIONE DELLA LINEA DI TENDENZA
Involvement	0,375
Organizational environment	0,275
Commitment	0,25
Empowerment	0,231
Opportunità di crescita & Sviluppo Personale	0,182
Work Life Balance	0,175
Leadership	0,142
Ricompense & Riconoscimenti	0,060
Basic needs	-0,060

Figura 48 Rette di tendenza dei driver in funzione dell'extra mile per i colleghi

Analizzando più nel dettaglio l'impatto dei driver sull'extra mile per i colleghi e considerando che il valore medio dell'outcome è di 4,4 si può notare come in tal caso involvement, empowerment e commitment sono i primi tre driver che hanno un impatto

sull'extra mile per i colleghi e pertanto sono i driver sui quali l'organizzazione si deve focalizzare per avere maggiori risultati sull'extra mile per i colleghi (fig 49).



DRIVER	INCLINAZIONE DELLA LINEA DI TENDENZA
Empowerment	0,2504593
Involvement	0,2305513
Commitment	0,1977753
Opportunità di crescita & Sviluppo Personale	0,1516052
Organizational environment	0,1186713
Leadership	0,1134045
Ricompense & Riconoscimenti	-0,038147
Work Life Balance	-0,112181
Basic needs	-0,172044

Figura 49 Rette di tendenza dei driver in funzione dell'extra mile per i colleghi per i valori 4 e 5 di extra mile

Stesso discorso è stato fatto per l'extra mile per l'organizzazione.

Dall'analisi del valore degli indici di correlazione tra l'extra mile per l'organizzazione e il vettore medio dei driver si ha che unicamente i driver "involvement", "empowerment", "commitment", "opportunità di crescita e sviluppo personale" hanno una correlazione

statisticamente rilevante con l'outcome in analisi (in quanto hanno un valore di $r > \bar{r} = 0,20$) (fig 50).

DRIVER	CORRELAZIONE
Basic Needs	-0,054
Leadership	0,136
Organizational Environment	0,092
Involvement	0,316
Commitment	0,403
Empowerment	0,349
Opportunità di crescita e sviluppo personale	0,229
Ricompense e Riconoscimenti	-0,011
Work Life Balance	0,055

Figura 50 Valore dell'indice di correlazione tra i driver e la extra mile per l'organizzazione

Posizionando i driver statisticamente correlati sulla matrice 2x2 correlazione- valore medio si evince che nessuno dei quattro driver è critico e appartiene al quadrante “da valorizzare”.

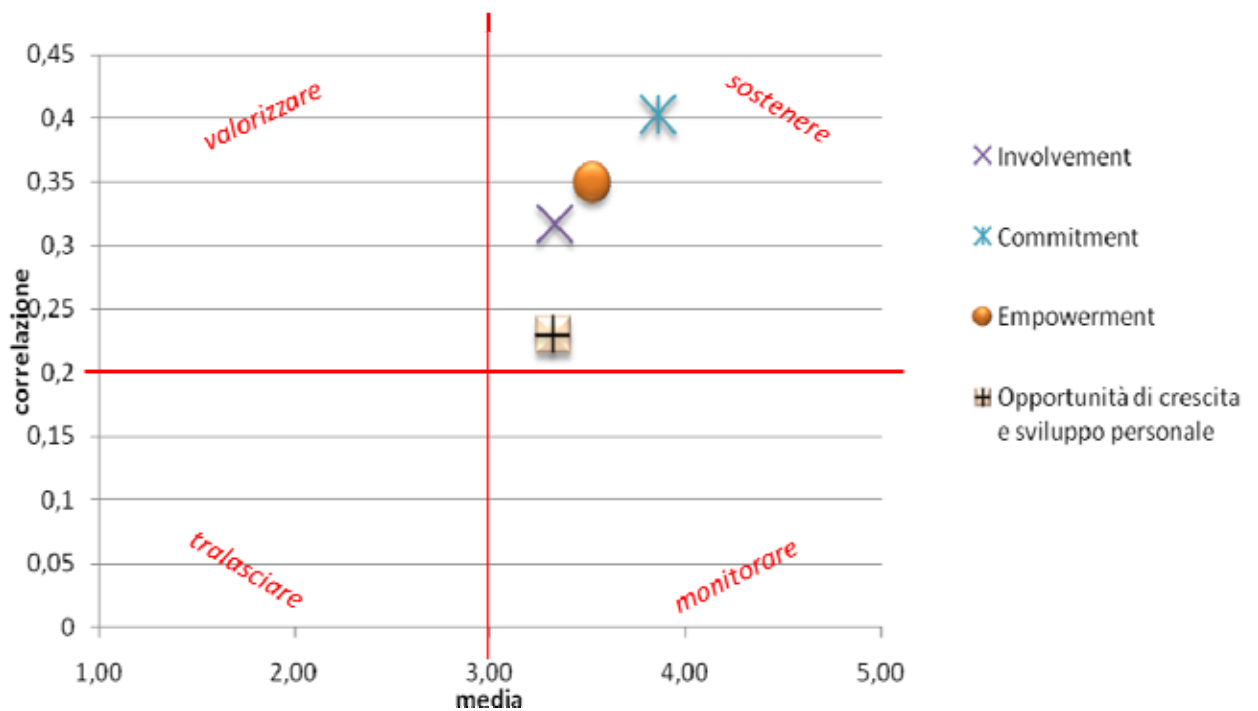
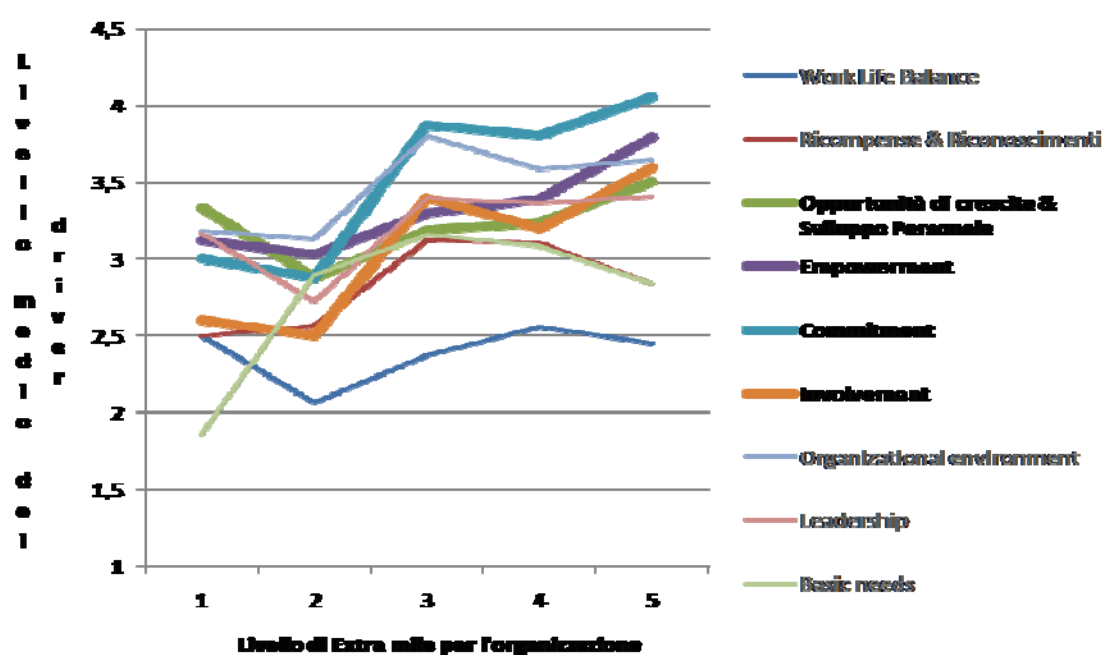


Figura 51 Matrice correlazione- valore medio tra extra mile per l'organizzazione e driver

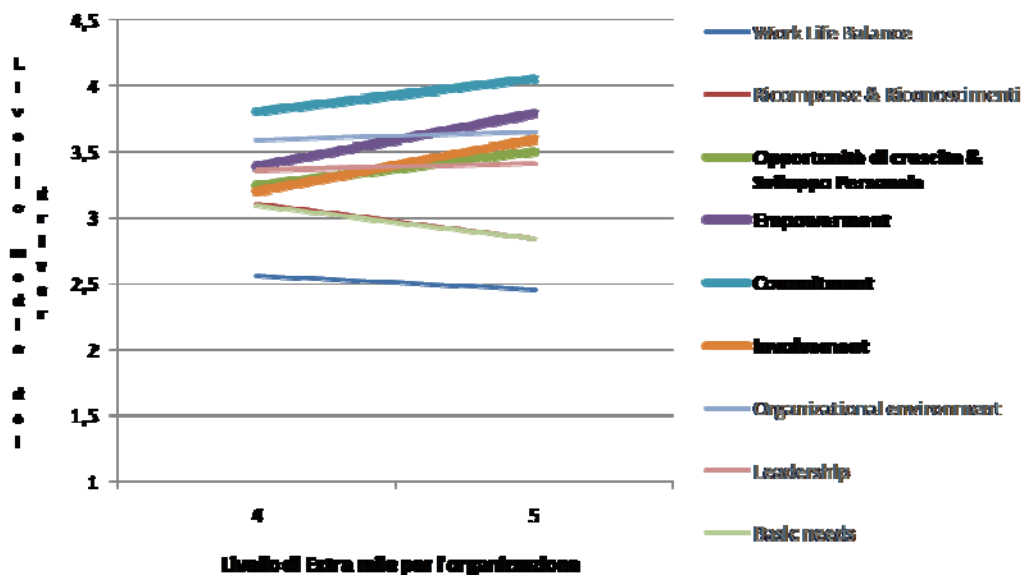
Calcolando il valore del coefficiente angolare delle rette definite dai punti che rappresentano il variare del valore medio dei driver al variare del livello di extra mile per l'organizzazione risulta che commitment e involvement sono i driver che hanno un maggiore impatto sull'extra mile per l'organizzazione. L'organizzazione pertanto investendo su tali driver, sebbene non critici e da valorizzare, riesce a ottenere dei miglioramenti sull'outcome extra mile per l'organizzazione maggiore a quello che si otterrebbe investendo su altri driver.



DRIVER	STRIGHT LINE INCLINATION
Commitment	0,305
Involvement	0,269
Basic needs	0,216
Empowerment	0,169
Organizational environment	0,139
Recognition & Rewards	0,123
Leadership	0,111
Opportunità di crescita e sviluppo personale	0,071
Work Life Balance	0,040

Figura 52 Rette di tendenza dei driver in funzione dell'extra mile per l'organizzazione per i valori 4 e 5 di extra mile

Analizzando anche in tal caso più nel dettaglio l'impatto dei driver sull'extra mile per l'organizzazione e considerando che il valore medio dell'outcome è di 4,19 si può notare come in tutti e quattro i driver (involvement, empowerment e commitment e opportunità di crescita e sviluppo personale) sono i primi quattro driver che hanno un impatto sull'extra mile per l'organizzazione e pertanto sono i driver sui quali l'organizzazione si deve focalizzare per avere maggiori risultati sull'extra mile per l'organizzazione (fig 53).



DRIVER	STRIGHT LINE INCLINATION
Empowerment	0,4034298
Involvement	0,3920342
Opportunità di crescita & Sviluppo Personale	0,260776
Commitment	0,2545861
Organizational environment	0,0592122
Leadership	0,0457392
Work Life Balance	-0,109649
Basic needs	-0,245568
Ricompense & Riconoscimenti	-0,261228

Figura 53 Rette di tendenza dei driver in funzione dell'extra mile per l'organizzazione per i valori 4 e 5 di extra mile

5.8.I risultati in ottica di sustainable excellence

L'applicazione del questionario volto a valutare la presenza e il livello del processo di employee engagement ha permesso di analizzare nel caso specifico della società di consulenza nel facility management del nostro case study non solo qual è il livello di presenza dei vari driver e dei vari outcome nella società ma anche di definire le relazioni che sussistono tra driver e outcome, relazioni sulle quali poter basare le decisioni strategiche in ottica di sustainable excellence.

Come si è visto nel paragrafo 3.3 l'employee engagement permette di ottenere risultati di performance superiori rispetto ai propri concorrenti e di migliorare i rapporti tra cliente e organizzazione e la soddisfazione del cliente finale. Tutto ciò grazie a persone fortemente motivate e orientate agli obiettivi aziendali, che si sentono parte integrante dell'organizzazione e che creano e vivono un ambiente proattivo e stimolante; grazie alla capacità di innovare basandosi sul know how consolidato; grazie alla capacità di focalizzare i propri sforzi lì dove si crea valore aggiunto.

Questi risultati sono frutto della presenza degli outcome soddisfazione del dipendente, extra mile per l'organizzazione e extra mile per i colleghi, nonché dell'outcome intent to stay, che permette di focalizzare alcuni sforzi (di formazione e recruitment) lì dove si crea valore e di capitalizzare all'interno dell'organizzazione il know how.

A fronte di ciò è evidente che in funzione delle priorità di business di lungo periodo dell'organizzazione è possibile capire quali sono gli outcome sui quali focalizzarsi.

Grazie alla mappa di relazioni outcome- driver ottenuta dai risultati del questionario è possibile stabilire di conseguenza quali sono le azioni che l'organizzazione deve attuare per poter potenziare gli outcome che ha definito prioritari.

Nel case study della società di consulenza si può riassumere brevemente lo schema di relazioni di riferimento del processo di employee engagement secondo quanto riportato nella figura 54.

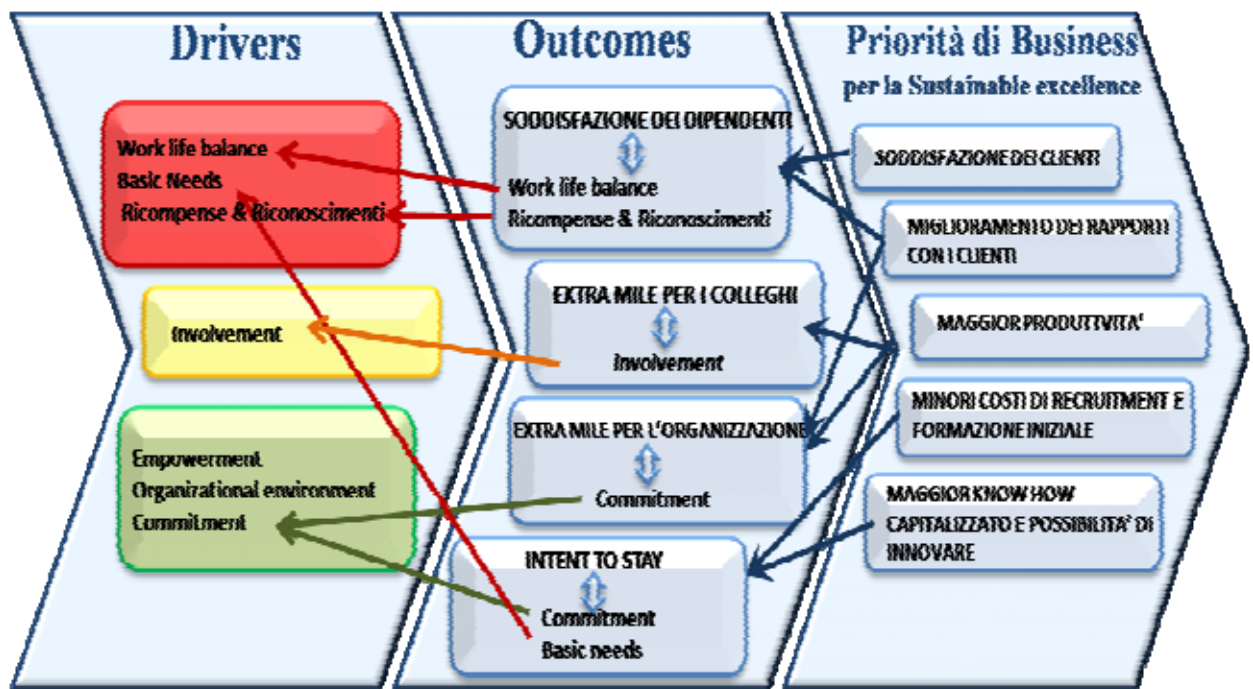


Figura 54 Processo di employee engagement con relazioni applicato al case study

I driver critici, in quanto aventi un valore medio minore di 3 e un peso P_k minore di zero sono “wok life balance”, “basic needs”, “ricompense e riconoscimenti”; “empowerment, organizational environment” e “commitment” sono risultati driver ben presenti e sviluppati nell’organizzazione in analisi (avendo i valori maggiori di P_k); “involvement” si è delineato come un driver non critico, in quanto con un valore P_k maggiore di zero, ma che si trova sulla linea di demarcazione tra il quadrante destro e sinistro della matrice importanza-percezione. “involvement” è pertanto un driver “border line”: non critico, ma neanche ben sviluppato.

L’outcome soddisfazione dei dipendenti, che risulta essere media, pari a 3,3, è fortemente collegata con i driver “wok life balance”, “basic needs”.

Se investire nella soddisfazione dei dipendenti o meno è una scelta dell'organizzazione che dipende dalle sue strategie e obiettivi di lungo periodo. Sicuramente il livello attuale di soddisfazione media non è elevato e un investimento in attività volte a potenziare i driver "wok life balance" e "basic needs" permette non solo di incrementare il loro valore medio e peso P_k , ma anche di incrementare direttamente e significativamente il livello di soddisfazione dei dipendenti, essendo questi i driver con un maggiore impatto su tale outcome.

L'intenzione a rimanere nell'azienda nel medio lungo periodo della maggior parte dei dipendenti (57%) mostrano la presenza di un rapporto stabile e consolidato tra azienda e dipendenti. Tale osservazione è confermata anche dal risultato sull'intent to stay secondo cui i dipendenti che hanno intenzione a lasciare nel breve- brevissimo periodo l'organizzazione sono unicamente i livelli aziendali non critici, in quanto con bassa anzianità lavorativa, poca esperienze e poco know-how aziendale, gli Analyst e i Business Analyst.

Questi risultati sono un segnale della solidità aziendale in quanto danno garanzie sul consolidamento del know how maturato all'interno dell'organizzazione e quindi di conseguenza sulla successiva capacità di innovazione aziendale (è infatti da ricordare che la fonte principale di Know how aziendale nella società oggetto del case study sono i progetti sui quali è impegnata, per la maggior parte leading edge).

"Basic needs" è il driver che ha un maggiore impatto sull'intent to stay (è il secondo driver che ha maggiore impatto sui livelli medi di intent to stay, mentre è il driver che ha maggiore impatto sul livello aziendale più critico dal punto di vista dell'intent to stay, gli analyst).

Un investimento sul driver "basic needs" permette pertanto di incrementare il livello di intent to stay oltre al livello di soddisfazione media aziendale, come visto in precedenza. Ciò permette di ridurre sicuramente i costi di recruitment iniziale, essendo proprio gli analyst (persone con bassa anzianità aziendale) quelle che hanno un maggior rischio a lasciare l'organizzazione nel breve e brevissimo periodo, e i costi di formazione iniziale, costi che non hanno un valore aggiunto in quanto distolgono risorse da poter impiegare su formazione più specifica e più ad elevato valore aggiunto.

Anche in tal caso è funzione delle priorità di business aziendali di lungo periodo scegliere su quali outcome, e dunque driver, investire.

I risultati relativi all'extra mile mostrano la tendenza dei dipendenti a impegnarsi oltre quanto loro richiesto per il raggiungimento di un obiettivo aziendale.

Focalizzazione sull'obiettivo, condivisione degli obiettivi aziendali, appartenenza a una team, sono tutti elementi che sono alla base dell'extra sforzi che permette di ottenere una profittabilità maggiore nel lungo periodo.

L'outcome "extra mile per i colleghi" è strettamente collegato con il driver "involvement" (in quanto tale driver permette un incremento dell'outcome in questione superiore a quello ottenibile facendo leva su altri driver), che come visto in precedenza è un driver "border line".

Essendo tuttavia il valore medio di extra mile per i colleghi elevato (pari a 4,4) un investimento aziendale con attività volte a valorizzare l'involvement assume una priorità minore in quanto andrebbe a rafforzare un outcome già forte nell'organizzazione.

Il driver "commitment" ha un impatto diretto sia sull'extra mile per l'organizzazione sia sul intent to stay medio. Tale driver è ben sviluppato e presente all'interno dell'organizzazione e pertanto va sostenuto, ma non necessita di essere valorizzato. Un rafforzamento di tale driver andrebbe a incidere sull'extra mile per l'organizzazione che ha un valore medio elevato (4,19), e pertanto potrebbe non risultare necessario.

Resta comunque scelta dell'organizzazione capire quali sono le priorità sulle quali agire.

Il rafforzamento di tali driver nell'organizzazione non solo permette di incrementare i risultati già ottenuti, ma assicura che quanto ottenuto sia realmente la base per un rapporto di lungo periodo, di crescita, di sviluppo bilaterale e condiviso di conoscenze e competenze, di risultati di business. In altre parole, il punto di partenza per una sustainable excellence di lungo periodo.

**6. Il TPM: una strategia
della sustainable
excellence a supporto (e
supportata) dall'employee
engagement**

6.1. Il TPM- Total Productive Maintenance, definizione e inquadramento

Il TPM può essere definito come un “approccio innovativo alla manutenzione per ottimizzare l’efficienza degli impianti, che elimina i guasti e promuove la manutenzione autonoma da parte degli operatori attraverso attività giornaliere che coinvolgono tutti” (Conway and Perry, 1999, Bhadury, 2000).

Le origini del TPM, nata negli anni 70 nell’industria automobilistica giapponese quando fu adottata dalla Nippondenso, società fornitrice della Toyota, per far fronte alla nuova strategia di produzione adottata nel sistema produttivo Toyota, possono essere ricondotte al 1951 quando fu introdotto in Giappone la manutenzione preventiva.

Il TPM è una metodologia per il miglioramento focalizzata sulla produzione progettata per ottimizzare l’affidabilità degli impianti che assicurare una gestione efficiente dei vari elementi di un impianto (Robinson & Ginder 1995)

Altra definizione del TPM è quella data dal Japanese Institute of Plant Engineers che definisce il TPM come è una strategia di manutenzione basata sul lavoro in team, progettata per massimizzare l’efficienza degli impianti attraverso la definizione di un sistema di manutenzione produttiva “omnicomprensiva” che copre l’intero ciclo di vita dell’impianto, estendendosi in tutte le aree relative all’impianto (pianificazione, uso, manutenzione) e coinvolgendo ogni singola persona, dal top management al singolo operatore dell’impianto. È una relazione sinergica tra tutte le funzioni dell’organizzazione che promuove la manutenzione produttiva attraverso la gestione della motivazione e attività di piccoli gruppi operativi volontari. (Japanese Institute of Plant Engineers (JIPE)).

È pertanto una strategia aziendale, attuata mediante passi operativi ben definiti e standardizzati, nella quale convergono elementi della qualità totale (TQM) della lean production e del just in time (JIT), tutte strategie e filosofie nate in Giappone.

Il TPM può essere considerato come il punto focale di incontro delle 3 strategie giapponesi (fig 55) in quanto in essa convergono principi ed elementi provenienti sia dalla qualità totale che dal just in time che dalla lean (Ahuja, Khamba, 2008)

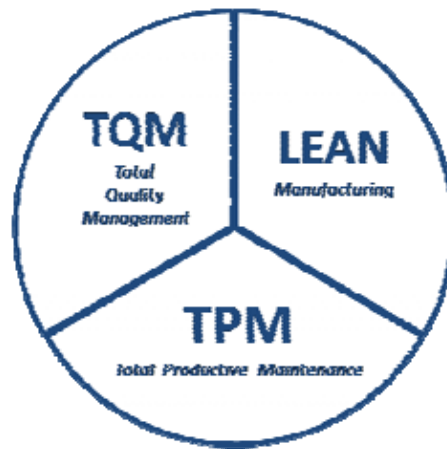


Figura 55 TPM in relazione a TQM, Lean Manufacturing

Condivide con la qualità totale i principi del miglioramento continuo, del coinvolgimento totale di ogni risorsa (dal top management all'operaio) e di ogni funzione aziendale, il principio delle decisioni basate sui dati di fatto, l'importanza della leadership (Cooke 2000).

Condivide con la Lean manufacturing il principio della riduzione di tutte le fonti di spreco e di errore, la focalizzazione delle risorse sulle attività a valore aggiunto e il principio di "fare di più con meno". Il TPM è inoltre considerato da alcuni autori (Sekine, Arai 1998) come il prerequisito per l'implementazione delle iniziative di Lean Manufacturing nell'organizzazione.

Sia il TPM che il TQM sono filosofie e strategie che abbracciano tutta l'organizzazione, in un approccio olistico, nel quale ogni singola risorsa è fondamentale per il perseguimento degli obiettivi finali, nel quale ogni parte è funzionale e fondamentale al "tutto". Strategie nelle quali si persegue il miglioramento continuo, a piccoli passi, secondo la logica del PDCA (Plan, Do, Check, Act), secondo la quale ogni scelta e ogni progresso si basano sull'analisi di quanto raggiunto (analisi dei dati), e sulla successiva pianificazione delle attività per perseguire un miglioramento incrementale e continuo verso gli obiettivi pianificati. Strategie che hanno un orizzonte temporale di lungo periodo, perseguite mediante piccoli passi

continuativi di miglioramento continuo, ma soprattutto mediante una condivisione profonda, condivisa dei principi alla base.

Il principio cardine della qualità totale relativo alla centralità del cliente, quale fine ultimo verso cui indirizzare tutte le attenzioni e quale elemento primario dal quale partire nella definizione delle proprie priorità e per la progettazione dei prodotti e servizi, nell'ambito del TPM assume una diversa prospettiva. Il TPM infatti ha come suo principio di base la focalizzazione sulle attività a valore aggiunto, la minimizzazione degli sprechi e la ricerca della massima qualità nei prodotti (e servizi) erogati (principi che provengono dalla Lean Manufacturing). Tutti e tre questi elementi, applicabili sia ai processi, che alle attività, che agli impianti, che alle parti componenti prodotti e servizi, permettono di avere prodotti e servizi più competitivi sia dal punto di vista del prezzo che di qualità; pertanto prodotti e servizi con un maggiore valore aggiunto per il cliente finale.

Infine i principi di formazione, coinvolgimento, responsabilizzazione di ogni risorsa, principi basilari che mettono l'individuo al centro dell'organizzazione, sono comuni a tutte le strategie giapponesi. Tali principi permettono alle organizzazioni che implementano le strategie del TPM o del TQM di ottenere un vantaggio competitivo di lungo periodo aziendale in quanto basato sul know how delle risorse, sul loro coinvolgimento e sul loro allineamento verso obiettivi comuni.

Si vedrà nel seguito come è strutturato il TPM, quali sono gli obiettivi perseguibili mediante il TPM e quali sono i suoi pilastri.

6.2. Il TPM- struttura e passi operativi

Come abbiamo accennato il TPM è un approccio scientifico che considera l'organizzazione nel suo complesso, nel quale ogni dipendente è focalizzato sulla qualità, l'efficienza, e la manutenzione del proprio impianto (o parte di esso). (Dale, Cooper 1992)

L'obiettivo ultimo del TPM è quello di incrementare la produzione attraverso la massimizzazione dell'efficienza dei macchinari perseguita attraverso la partecipazione e la

motivazione di tutti i dipendenti, ottenendo in tal modo un miglioramento della soddisfazione e del morale dei dipendenti (Nakajima 1988).

Analizzando nello specifico il significato di TPM, Total Productive Maintenance- manutenzione produttiva totale, possiamo individuare due elementi chiave nella sua nomenclatura che ci permettono di fornire una prima panoramica più specifica della strategia in analisi.

Per *manutenzione produttiva* si intende quella tipologia di manutenzione focalizzata sulla manutenibilità e affidabilità delle macchine nonché sulla riduzione dei costi di manutenzione. Obiettivo della manutenzione produttiva è quello di aumentare la produttività di un'impresa riducendo i costi totali dei macchinari lungo tutto il suo ciclo di vita, dalla progettazione alla fabbricazione, alla sua operatività e manutenzione, nonché le perdite legate al suo degrado. la strategia di manutenzione della manutenzione predittiva coinvolge tutte le attività che incrementano la produttività dei macchinari attraverso la manutenzione preventiva, la manutenzione correttiva e la prevenzione della manutenzione su tutto il ciclo di vita della macchine (Wakaru, 1988, Bhadury, 1988).

L'aggettivo "*totale*" si riferisce a quattro elementi:

- L'efficienza totale; l'efficienza economica, di profittabilità e delle macchine (OEE). Tale elemento include pertanto aspetti di produttività, costi, qualità, sviluppo e sicurezza
- La manutenzione totale, ovvero la manutenzione di tutti i macchinari durante il loro intero ciclo di vita. Ciò include politiche di manutenzione preventiva nonché di miglioramento della manutenibilità
- La partecipazione totale, ovvero partecipazione di tutte le risorse all'interno dell'azienda anche mediante le attività in piccoli gruppi di lavoro
- Il coinvolgimento totale, ovvero il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, in primo luogo attraverso un rapporto sinergico tra manutenzione e produzione per un miglioramento continuo della qualità, dell'efficienza operativa, della produttività e della sicurezza (Rhyne, 1990; Labib 1999, Sun et al. 2003)

Tutte le attività del TPM possono essere ricondotte a cinque strategie principali definite dal JIPM:

- massimizzare l'efficienza complessiva degli impianti attraverso la loro ottimizzazione, la loro disponibilità, performance, efficienza e qualità del prodotto
- definire una politica di manutenzione preventiva che copra l'intero ciclo di vita del macchinario
- coinvolgere tutte le funzioni che interagiscono con gli impianti produttivi (pianificazione, gestione, manutenzione,..)
- Coinvolgimento di tutti i dipendenti dal top management agli operatori
- Promuovere il miglioramento della manutenzione attraverso attività in piccoli gruppi

Perché sia possibile realizzare una strategia di TPM all'interno dell'organizzazione, perseguendo in tal modo gli obiettivi e le strategie del TPM sopra riportate, si devono sviluppare parallelamente due aspetti: l'aspetto culturale e l'aspetto operativo del TPM.

Il TPM difatti non è unicamente una politica di manutenzione, quanto piuttosto è una filosofia, una nuova attitudine e un nuovo modo di lavorare e di vedere la manutenzione (Chowdhury, 1995), che ha a suo come vantaggio le competenze e le esperienze delle persone (Patterson et al 1995)

I principi di base e trasversali (coinvolgimento di tutte le risorse, miglioramento continuo, responsabilizzazione delle persone, efficienza totale,..) visti in precedenza si realizzano mediante un insieme di attività specifiche, ma soprattutto mediante un cambiamento culturale nelle organizzazioni. È importante che questi principi siano parte della cultura dell'organizzazione affinché l'applicazione del TPM sia efficace e permetta di ottenere dei vantaggi di lungo periodo.

Il TPM è difatti innanzitutto un modo diverso di veder le cose, è un passaggio culturale condiviso e totale di tutta l'organizzazione. Alcuni delle principali cause di fallimento nell'implementazione del TPM sono proprio legate all'incapacità dell'organizzazione di far fronte alle resistenze al cambiamento delle proprie risorse. Lawrence (1999) afferma difatti che molti programmi di TPM falliscono perché le organizzazioni sono incapaci a gestire il

cambiamento. La resistenza al cambiamento assume forme diverse legate principalmente alla riluttanza delle persone al cambiamento del proprio ruolo, del proprio lavoro e della propria cultura (Patterson 1995, Lawrence 1999, Riis et al 1997).

Accanto al cambiamento culturale vi sono una serie di attività e di passi operativi per l'implementazione del TPM che sono spesso classificate in otto pilastri: l'organizzazione del lavoro secondo le 5s, la *manutenzione autonoma*, il *miglioramento focalizzato*, la *manutenzione preventiva*, la *manutenzione in qualità*, la *formazione e il training*, la *salute, sicurezza e ambiente*, le *funzioni di supporto*.



Figura 56 I pilastri del TPM

Ogni pilastro è composto da una serie di attività strutturate e ben definite volte ad incrementare le performance degli impianti.

Tutti i pilastri hanno come in comune alcuni elementi, che si esplicano in passi operativi differenti a seconda del pilastro in questione. Questi elementi sono:

- *Standardizzazione di quanto definito*. La standardizzazione è ciò che fa sì che quanto definito possa essere chiaro e univoco per tutte le risorse, nonché applicato sempre nella stessa maniera da tutti e nel tempo. La tecnica del visual management, propria

della Lean manufacturing, è utile per verificare istantaneamente se quanto definito è applicato nonché per percepire immediatamente eventuali anomalie.

- *Collaborazione tra le varie funzioni.* La collaborazione avviene principalmente tra la funzione di manutenzione e quella di produzione, soprattutto nella realizzazione del pilastro della manutenzione autonoma, in quanto in questo pilastro si configurano una serie di attività demandate alla produzione (a seguito della definizione da parte della manutenzione delle modalità operative e della successiva formazione sempre ad opera della manutenzione rivolta verso tutti gli operatori). Sono attività che vanno dalle ispezioni (al fine di individuare anticipatamente il deterioramento della macchina), alla lubrificazione, all'ingrassaggio al serraggio, alle attività di piccola manutenzione preventiva. La collaborazione tuttavia coinvolge anche altre funzioni al di fuori della manutenzione e della produzione, in quanto il TPM, essendo un approccio olistico a tutta l'organizzazione, prevede il coinvolgimento di tutte le funzioni (anche solo marginalmente implicate) su ogni problematica in analisi. Il TPM coinvolge funzioni dalle operation alle facilities, alla contabilità, alla progettazione, dalle vendite agli acquisti, al controllo qualità. (Wireman 1990).
- *Proprietà, responsabilizzazione e coinvolgimento delle risorse.* Le risorse sono il cuore di ogni attività produttiva, coloro che conoscono e che vivono sia le macchine che gli impianti quotidianamente. Il TPM prevede la partecipazione in prima persona delle risorse, dal top management al singolo operatore, nella gestione e nella decisioni che riguardano la propria operatività.
- *Formazione e accrescimento delle competenze.* L'accrescimento di responsabilizzazione delle risorse e il maggior coinvolgimento si fondano su l'accrescimento di competenze di ogni risorsa ottenuto con una formazione mirata e un affiancamento iniziale. La formazione è un pilastro trasversale a tutto il TPM, in quanto preconditione per la realizzazione di ogni pilastro.

Esistono diversi strumenti utilizzati per realizzare i pilastri, dall'analisi di Pareto, al Problem Solving, al Poka Yoke, al controllo statistico di processo, al diagramma di Hishikawa, e, anche se non esiste un unico metodo o un metodo migliore per applicare il TPM (Wirema

1990), un elemento chiave perché l'implementazione del TPM abbia successo è che questa sia ben definita e strutturata.

6.2.1. I fattori di successo e di fallimento del TPM

Diversi autori hanno identificato i fattori che possono decretare il successo e il fallimento dell'implementazione del TPM in un'organizzazione.

Come si è visto in precedenza uno degli elementi che determinano il fallimento dell'implementazione del TPM in un'organizzazione è l'incapacità di questa di far fronte al cambiamento culturale nell'organizzazione.

Uno dei fattori di fallimento è l'applicazione parziale del TPM nell'organizzazione, nel tempo (coinvolgendo solo parte dell'organizzazione- solo alcune linee di produzione o solamente alcune funzioni) o nello spazio (solo per un periodo limitato di tempo). In tal modo il TPM diventa un progetto organizzativo legato a un periodo temporale o a una linea produttiva e non strategia che porta a un reale cambiamento lavorativo e di mentalità di tutta l'organizzazione.

Tale aspetto può essere legato alla presenza di altri fattori inabilitanti (Crawford et al. 1988, Becker 1993, Fredentall et al 1997, Bakerjan 1994) . Questi sono:

- *la mancanza di una definizione chiara e univoca degli obiettivi,*
- *la mancanza di un consenso e di un commitment in prima persona del top management.* Ciò comporta che il TPM non è condiviso e perseguito in prima persona dal management, e pertanto non può essere effettivamente una strategia aziendale, perdendo in tal modo la prospettiva di lungo periodo. La mancanza di commitment del top management si manifesta direttamente nei comportamenti di tutte le risorse che si trovano modelli di riferimento i cui comportamenti non sono allineati con quanto pianificato.
- *problemi di comunicazione interna aziendale.* I problemi di comunicazione possono riguardare sia l'applicazione e l'avanzamento delle singole attività operative del TPM

sia l'inquadramento generale e ad ampio raggio della strategia del TPM all'interno dell'organizzazione

- *carezza di formazione delle risorse*, con la conseguente difficoltà da parte delle risorse di acquisire i nuovi ruoli assegnategli, di assumersi le responsabilità e di sentirsi coinvolti in prima persona nel perseguimento degli obiettivi aziendali.
- *incapacità dell'organizzazione di coordinare le risorse umane, la tecnologia e le politiche aziendali*. Questo comporta che molti operatori non sono propensi ad accettare responsabilità e compiti che eccedono il loro operare quotidiano e non si sentono sicuri del nuovo ruolo che vanno ad assumere, mostrando una resistenza al cambiamento.

In maniera speculare diversi autori hanno identificato i fattori che contribuiscono al successo di dell'implementazione di una strategia di TPM. Questi possono essere riassunti come segue (Davis, Willmott, 1999; Robinson, Ginder 1995; Yamashina 2000; Swanson 1997):

- *integrazione degli obiettivi del TPM all'interno degli obiettivi strategici aziendali*, in quanto il TPM è una strategia che come si è visto riguarda tutta l'organizzazione e non unicamente la produzione e la manutenzione
- *presenza di frequenti feedback*, che riconoscano i risultati raggiunti sia dalle risorse che dall'organizzazione e gli sforzi profusi. È importante inoltre definire una serie di indicatori nel processo di implementazione del TPM volti a valutare e performance dei singoli (Rodriguez, Hatakeyema, 2006)
- *commitment del management in prima persona e supporto del management* negli sforzi profusi per il miglioramento continuo. Fredental (1997) afferma che il ruolo della leadership del top management è fondamentale nell'implementazione del TPM in quanto deve dare la direzione, gli obiettivi e l'esempio in tutte le attività. È inoltre compito della leadership del management dare i feedback sull'operato delle risorse, in quanto solo in tal modo il feedback diventa efficace, assumendo un valore determinante.
- *la partecipazione di tutte le risorse nelle decisioni*, affinché queste si sentano parte fondamentale dell'organizzazione, ne condividano gli obiettivi e le scelte.

- *un efficace formazione*, indirizzata a tutte le risorse (dal management agli operatori) finalizzata sia ad acquisire nuove competenze tecniche, sia a realizzare il cambiamento culturale nell'organizzazione.
- *Un efficace comunicazione interna aziendale.*
- *Presenza di un approccio strutturato* che aiuti mediante una serie di passi, di tecniche e di strumenti l'applicazione del TPM e la misurazione dei risultati ottenuti
- *Definizione di obiettivi e di piani operativi per implementare il TPM che abbiano una prospettiva di lungo periodo e coinvolgano tutta l'organizzazione*

Fattori di insuccesso	Fattori di successo
Incapacità di gestire il cambiamento culturale	Integrazione degli obiettivi del TPM all'interno degli obiettivi strategici aziendali,
Applicazione parziale del TPM (nel tempo e nello spazio)	Presenza di frequenti feedback,
Mancanza di una definizione chiara e univoca degli obiettivi	Commitment del management in prima persona
Mancanza di un consenso e di un commitment in prima persona del top management	Partecipazione di tutte le risorse nelle decisioni
Problemi di comunicazione interna aziendale	Efficace formazione
Carenza di formazione delle risorse	Efficace comunicazione interna aziendale
Incapacità dell'organizzazione di coordinare le risorse umane, la tecnologia e le politiche aziendali	Presenza di un approccio strutturato
	Obiettivi e piani operativi di lungo periodo e che coinvolgono tutta l'organizzazione

Figura 57 Fattori che determinano il successo e l'insuccesso di una strategia di TPM

6.3. Collegamenti tra la strategia di employee engagement e la strategia del TPM

Il coinvolgimento e la responsabilizzazione di tutte le risorse, il commitment del management, la presenza di una leadership diffusa, la condivisione degli obiettivi, la formazione, la presenza di feedback, sono tutti elementi che permettono la realizzazione della strategia del TPM all'interno di un'organizzazione, e il suo supporto nel tempo e nello spazio.

Ma sono anche tutti elementi che come abbiamo visto in precedenza (cap 3) contribuiscono alla realizzazione della strategia dell'employee engagement all'interno dell'organizzazione stessa.

Employee engagement e total productive maintenance sono due strategie dell'organizzazione, la prima volta a raggiungere gli obiettivi di business mediante il coinvolgimento emotivo, fisico e mentale di ogni risorsa, la seconda finalizzata all'efficientamento di tutte le risorse. Sono due strategie che permettono di ottenere un vantaggio competitivo nel tempo e di perseguire in tal modo la sustainable excellence, in quanto entrambe permettono di ottenere migliori risultati di performance, di incrementare il valore aggiunto percepito dal cliente finale (aumentando la qualità, diminuendo i costi, migliorando il rapporto cliente- organizzazione) e di creare valore per tutti gli stakeholder.

Sono tutte e due strategie che hanno alla base la stessa forza competitiva, lo stesso elemento chiave, le risorse umane.

L'organizzazione è una, e ha bisogno di un approccio olistico perché gli sforzi che vengono profusi per il raggiungimento degli obiettivi parziali siano allineati verso un obiettivo unico e di lungo periodo.

Employee engagement è, come abbiamo visto nel capitolo 4, un processo trasversale che tocca tutti gli altri processi dell'organizzazione, quali ad esempio il TPM, che come si è visto, si basa fortemente sulle risorse, quale fattore determinante per migliorare l'efficienza dei macchinari e dei processi produttivi mediante una loro maggior formazione e responsabilizzazione.

L'employee engagement è pertanto una strategia abilitante per la realizzazione della strategia del TPM.

Viceversa a sua volta il TPM è fondamentale per la strategia dell'employee engagement, affinché questa si autoalimenti nel tempo. Come si è visto in precedenza l'employee engagement è una relazione a due vie tra organizzazione e risorse e necessita pertanto di uno sforzo emotivo e fisico di entrambi i soggetti. Organizzazioni che hanno un'immagine positiva, riconosciute dal mercato, performanti, in grado di far crescere le proprie risorse e di proporre progetti sfidanti riescono a ingaggiare più facilmente le proprie risorse, che si sentono più motivate e emotivamente legate all'organizzazione. La realizzazione della strategia del TPM permette di ottenere tali risultati, di avere pertanto persone emotivamente, fisicamente e mentalmente coinvolte nel perseguimento degli obiettivi aziendali. Il TPM è pertanto una strategia che è supportata e a sua volta supporta la realizzazione della strategia dell'employee engagement.

Il TPM pertanto attinge dall'employee engagement elementi chiave per la sua implementazione, divenendo in tal modo il punto di sintesi di tre strategie, l'Employee Engagement, il Totale Quality Management e la Lean Manufacturing.

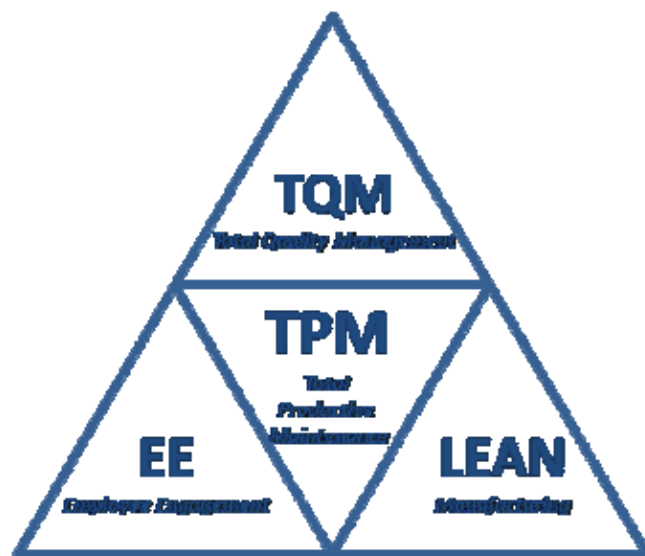


Figura 58 TPM, EE, TQM e Lean Manufacturing

Il TQM, il TPM, la Lean Manufacturing e l'employee engagement sono quattro strategie che permettono complessivamente la realizzazione della sustainable excellence all'interno dell'industria manifatturiera, analizzando i suoi aspetti sotto diversi punti di vista. Tali modello sta prendendo oggi il nome di world class manufacturing (Yamashina, 2000)

7. La focalizzazione sui propri core values quale strategia per la sustainable excellence

“Nel passato, gli studiosi tendevano a definire strategiche solo le risorse che potevano essere misurate, come gli impianti e le attrezzature. Ciò tuttavia è restrittivo, in quanto vi sono risorse “invisibili”, come una particolare tecnologia, le informazioni raccolte sul consumatore, il marchio, la reputazione, la cultura dell’impresa, che hanno un’importanza inestimabile nel definire il potere competitivo di un’azienda. Spesso anzi accade che queste risorse invisibili siano l’unica causa reale di un vantaggio competitivo aziendale che voglia essere duraturo.”

H.Itami , *Le risorse invisibili*

La prima parte della tesi si è focalizzata principalmente sulle risorse umane, quale elemento fondamentale nel perseguimento della corporate sustainability, analizzando nel dettaglio l'employee engagement, in quanto strategia volta a al coinvolgimento, valorizzazione e alla creazione di un rapporto bilaterale e di lungo periodo tra dipendenti e organizzazione, che supporta ed è supportata a sua volta dalle altre strategie aziendali.

Nella seconda parte della tesi ci si soffermerà sull'analizzare alcune strategie aziendali, realizzate da alcune aziende leader nei loro settori. Sono tutte strategie che hanno in comune la capacità dell'organizzazione di individuare i propri elementi distintivi, e focalizzarsi su di essi quale elemento di vantaggio competitivo nel lungo periodo.

Si partirà da alcuni case study per analizzare quali sono i core values che le distinguono nel tempo e nello spazio e quali sono di conseguenza le strategie che hanno adottato.

In tale tesi si intende per core values quell'insieme di elementi distintivi, valore chiave dell'organizzazione, che comprendono sia della cultura dell'organizzazione sia altri elementi intangibili, quali il marchio, le risorse umane, le competenze. Tutti elementi che permettono di creare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

Sono tutti elementi che permettono all'organizzazione di differenziarsi rispetto ai propri concorrenti, nel servizio/ prodotto erogato e percepito dal cliente finale.

La ricerca del vantaggio competitivo richiede che l'organizzazione identifichi e punti la propria strategia su tali elementi chiave, fonti di differenziazione. (Porter, 1985)

Diversi autori (Deal & Kennedy 1982, Peterson & Waterman, 1982, Tichy, 1983) affermano che le aziende in grado di avere performance finanziarie superiori nel tempo sono caratterizzate da un insieme di valori chiave ben strutturati che indirizzano le decisioni strategiche. Sono questi valori chiave che promuovono la flessibilità e l'innovazione nell'organizzazione e che permettono di ottenere performance finanziarie sostenibili nel tempo.

Sono valori in grado di creare un vantaggio competitivo in quanto intangibili e difficili da imitare, che fanno parte del DNA dell'organizzazione, della sua storia.

Le risorse umane, analizzate nella prima parte della tesi, sono uno dei valore chiave per l'organizzazione, in quanto permettono di creare un vantaggi competitivo sostenibile con le loro competenze, con la loro capacità di innovare, con la loro capacità di creare un rapporto di lungo periodo con il cliente finale.

Le risorse umane sono un valore chiave per la maggior parte delle organizzazioni, specialmente per quelle operanti nel settore dei servizi.

L'employee engagement è una strategia che si focalizza su un core values, sulle risorse umane. È la strategia che permette di ottenere risultati eccellenti nel lungo periodo, in quanto crea un rapporto profondo e di lungo periodo tra organizzazione e dipendenti. È una strategia che può, che deve, essere adottata da tutte quelle organizzazioni che vogliono perseguire la sustainable excellence, puntando sulle proprie risorse.

Nella seconda parte della tesi si analizzeranno altre strategie che hanno come denominatore comune la loro focalizzazione su valori chiave per l'organizzazione. Strategie che si vanno ad affiancare a quelle dell'employee engagement.

8. L'orientamento al business

Il primo case study sul quale si è voluto porre la propria attenzione è focalizzato su un'unità di information technology (IT) di una società multinazionale di consegna espressa, che per riservatezza dei dati chiameremo AAA. Il nostro caso si sviluppa pertanto in AAA ICS (Information & Communication Services), l'unità ICS di supporto della società multinazionale di spedizione AAA. Si analizza tale case study con l'obiettivo di capire come la società ha definito e implementato la propria strategia organizzativa, basandosi sul valore chiave dell'orientamento al business. Un orientamento al business al centro dello sviluppo di tutti i processi, che è parte integrante dei valori dell'organizzazione e del DNA di tutte le risorse interne. Un orientamento al business che ha garantito all'organizzazione l'acquisizione e il mantenimento del vantaggio competitivo nel tempo.

8.1.L'unità di supporto ICS e la l'organizzazione mondiale di riferimento

AAA, uno dei leader mondiali di corriere espresso e di consegna pacchi, che detiene la posizione di leader nel mercato europeo Business to Business e in quello di consegne speciali, e sta acquisendo rapidamente una posizione primaria nel mercato dei paesi emergenti: in Cina è la principale rete di trasporto privato per i cargo e per i pacchi nel Paese; in India è tra le tre maggiori aziende, in continua crescita nel mercato interno indiano; in Brasile è il principale attore del mercato interno di corrispondenza espressa con una quota di mercato del 15%.

Dal 1990 AAA ha acquisito progressivamente un'immagine eccellente che le ha permesso di divenire uno dei leader mondiali, grazie al suo servizio di front line dinamico ed efficiente, reso possibile innanzitutto dalla sua volontà di investire nelle persone, e dalla capacità di implementare all'interno di tutta l'organizzazione una cultura del "si può fare" ("can do attitude").

AAA ICS (Information Communication Service –ICS-) è un'unità chiave (sul quale si concentrerà il nostro case study) di supporto centralizzato della divisione AAA. AAA è composta da 9 Business Unit e da 4 dedicate unità di supporto, una delle quali è ICS.

Il compito principale dell'unità di supporto ICS è quello di fornire a AAA i servizi e i sistemi di global information technology, sviluppando applicazioni di business che supportano i servizi di consegna di tutte le sue Business Unit, fornendo loro un'infrastruttura globale completamente gestita.

Pertanto AAA ICS amministra oltre 120 applicazioni, dalla consegna (di documenti, pacchi, cargo..) al “track & trace”, attraverso sistemi di front office e di back office il più standardizzati possibile, gestendo oltre 2 miliardi di transazioni all'anno con unicamente 1000 dipendenti, la metà collocati nello stabilimento della sua unità, le altre dislocate presso le altre business unit per supportare localmente il mercato.

8.2. Il mercato di riferimento

Se mai oggi giorno esistesse un mercato facile, sicuramente non lo sarebbe il mercato della consegna espressa (delivery express).

Negli ultimi anni questo mercato è maturato e alcuni dei suoi servizi sono divenuti più commercializzati. I prodotti, i servizi e i prezzi dei maggiori attori del mercato globale stanno convergendo tra di loro, minimizzando le possibilità di diversificazione e rendendo la competizione tra le organizzazioni sempre più stringente, lasciando sempre meno leve di differenziazione sulle quali agire per differenziare il prodotto nella percezione del cliente, le cui attese viceversa sta divenendo sempre più elevate.

Nonostante ciò e nonostante gli alti costi dei trasporti dovuti all'elevato costo del petrolio e alla maggior sensibilizzazione sull'ambiente del cliente finale (che pertanto predilige prodotti locali o comunque che hanno un basso impatto ambientale), Standard & Poor afferma che il settore industriale del corriere espresso e dei pacchi (CEP- courier, express and parcel) ha un “accettabile rischio industriale”. Tale affermazione è sicuramente legata all'incremento del commercio internazionale, così come all'incremento delle transazioni economiche e degli acquisti via internet, che hanno portato un aumento dei volumi di mercato per il mercato CEP europeo e un impressionante aumento del tasso di crescita dei mercati dei paesi emergenti.

In questo mercato la reattività, l'affidabilità e la flessibilità sono gli elementi che fanno la differenza. È questione di poche ore nella consegna, di pochi secondi nel rispondere a una domanda on line tramite track & trace, di pochi decimi di percentuale nell'affidabilità dei sistemi di gestione degli hub, che può fare la differenza tra un'organizzazione eccellente in questo mercato e una che fallisce.

Il business è infatti sempre più legato alle transazioni, e pertanto richiede processi sempre più rapidi e globali, infrastrutture logistiche e IT. E allo stesso tempo richiede un costante abbattimento dei costi e un incremento di efficienza, al fine di garantire al cliente un valore aggiunto sempre maggiore, e sempre maggiore dei propri concorrenti.

In questo mercato la concentrazione tra i quattro maggior attori del mercato è segnata ad aumentare, anche a causa delle alte barriere in ingresso in tale mercato, legate agli alti investimenti in infrastrutture, in facilities, in mezzi di trasporto e in information technology necessarie per creare e mantenere la rete di supporto di consegna espressa.

È pertanto un mercato nel quale o si cresce o si scompare.

Se formalmente un solido orientamento al cliente può essere il maggior fattore chiave per il successo di un'impresa di servizi, oggi, un po' per la compressione del tempo, un po' per l'erosione dei margini, un po' per l'intensificarsi della competizione, l'orientamento al cliente da solo non è più sufficiente per garantire risultati sostenibili nel tempo. È una condizione necessaria ma non sufficiente.

Le maggiori organizzazioni, leader nel loro settore, puntano oggi su almeno tre fattori chiave nella loro strategia di servizio:

- orientamento al cliente
- tecnologia e prodotti all'avanguardia (leading edge)
- un sistema di processi di gestione in grado di sostenere il front line delle organizzazioni e di collegarlo efficientemente al suo back office, gestendo nel miglior modo possibile l'uso di risorse, in una struttura scalabile di processi che monitorano e migliorano le performance.

Seguendo tali principi AAA ha definito la sua strategia di mercato fortemente orientata al cliente, dinamica e basata sulle proprie risorse, strutturando una portafoglio di prodotti basato su una tecnologia e un'infrastruttura all'avanguardia. Un approccio solido alla gestione dei processi rafforza l'infrastruttura permettendo di raggiungere i migliori risultati e i vantaggi legati all'economia di scala senza perdere i vantaggi derivanti dalla presenza sul mercato, vicino al cliente finale.

In questo mercato e in questa strategia di riferimento che opera AAA ICS.

8.3. Il mercato di riferimento dell'unità ICS

Il mercato di riferimento di questa unità è costituito dalla domanda di sistemi e di applicazioni delle business unit di AAA per supportare i loro servizi di consegna nazionali e internazionali.

È un fornitore interno che non compete quotidianamente e direttamente sul mercato, sebbene un fallimento nella fornitura dei servizi efficienti, economici, ad alto valore aggiunto e di elevata qualità alla business unit può spingere il board di AAA a ricercare fornitori esterni per i medesimi servizi.

Pertanto sebbene il mercato di riferimento dell'unità ICS è protetto da alte barriere all'entrata, la sua sopravvivenza è inscindibilmente legata alla sopravvivenza della sua organizzazione madre, che agisce, come abbiamo visto, in un mercato estremamente competitivo, dinamico e che tende a una maggior concentrazione, nei quali i margini sono bassi e le aspettative del cliente sempre maggiore.

8.4. L'allineamento della strategia della BU a quella della casa madre

In questo mercato di riferimento AAA ICS ha sviluppato una propria strategia a partire dalla strategia dell'organizzazione madre e a sua volta la sua strategia ha un ruolo centrale per quella di AAA, essendo i suoi servizi centrali al soddisfacimento finale del cliente di AAA.

Le interconnessioni tra le due strategie possono essere riassunte in tre punti principali:

- **Dinamicità.**

I clienti, e in particolare i clienti di business, preferiscono AAA non per la sua strategia di prezzo, ma quanto per la sua capacità di comprendere le loro esigenze, di essere flessibili e innovativi, di rendere possibile ciò che richiedono. Negli ultimi 25 anni infatti AAA si è dimostrata la prima organizzazione mondiale a garantire il servizio “door to door” (porta a porta) con la consegna nel medesimo giorno di spedizione, business to business garantendo la consegna il giorno dopo. Tutto ciò è stato reso possibile dalla capacità dell’organizzazione di ascoltare, capire e rispondere in maniera efficiente alle richieste del cliente, con una costante attitudine al fare (can do attitude) con un affidabile sistema e una solida organizzazione a supporto. La dinamicità è un elemento centrale nella strategia di TNT, e un valore centrale dei suoi servizi.

“We deliver more” (noi sviluppiamo di più) (AAA xpress vision)

L’IT si configura come un driver fondamentale per la dinamicità di tutta AAA, uno degli elementi chiave che permette all’organizzazione di ottenere il proprio valore nella percezione del cliente finale, sviluppando nuove soluzioni e ottimizzando quelle esistenti.

Affidabilità e istantanea reattività dei servizi IT del front office, nei servizi tecnologici avanzati di interfaccia con il cliente finale, nei servizi mondiali di track & trace (entrambi che connettono i servizi di front office direttamente con il cliente finale attraverso la rete internet) così come nelle infrastrutture, nelle applicazioni e nei servizi di supporto sviluppati dalla divisione ICS secondo i migliori standard, sono tutti elementi essenziali per la dinamicità di tutta l’organizzazione, garantendo la massima rapidità nell’esecuzione del servizio.

L’efficace supporto e sviluppo dei servizi IT è percepito dal cliente finale che posiziona AAA, secondo alcuni studi di benchmarking, nella prima posizione per lo sviluppo di servizi tecnologici a supporto del servizio di consegna espressa.

- Crescita

Se la dinamicità è la maggiore fonte di differenziazione, la crescita è sicuramente il suo maggiore obiettivo strategico. Nel settore delle consegne espresse la crescita è garantita e sostenuta nel tempo unicamente se supportata da un efficiente sistema informatico, sia che esso venga spinto da innovazioni tecnologiche (quali ad esempio la tecnologia RFID) sia che esso venga tirato dalla domanda del mercato.

“E’ simile alla rete ferroviaria o aerea. Gli operatori possono sviluppare un servizio efficiente e sicuro unicamente se sono supportati da un’infrastruttura efficiente. L’infrastruttura nel mercato dei servizi di consegna espressi sono costituite non unicamente dalla rete aerea o stradale, dagli hub e dai depositi ma anche dall’infrastruttura e dai sistemi IT . L’information technology è senza dubbio uno dei componenti chiave della nostra compagnia”

L’unità di supporto ICS supporta pertanto l’infrastruttura dell’organizzazione madre, configurandosi in tal modo come un fattore chiave per la sua crescita nel mercato, mediante una tecnologia all’avanguardia, una architettura IT scalabile (ovvero in grado di crescere o decrescere- aumentare o diminuire di scala- in funzione delle necessità) lo sviluppo di applicazioni IT che siano in grado di comprendere realmente le necessità del cliente

- Processi

Una crescita rapida può portare a enormi vantaggi o può distruggere un’organizzazione, tutto dipende da come viene gestita e su quali basi la si fonda. Acquisizione continua di nuovi business, le fusioni, gli ingressi in nuovi mercati, il rapido incremento dei volumi di produzione sono tutti elementi che rappresentano delle sfide per la produttività di un’organizzazione, l’efficienza dei suoi processi e la sua stabilità generale, mettendo a serio rischio i vantaggi ottenibili da una crescita.

Una possibile soluzione a tale sfida, sulla quale si è strutturata la strategia di AAA, è quella di implementare un sistema unico e globale di processi in tutte le sue unità di business, sia per il business nazionale che per quello internazionale. Un unico sistema, un'unica interfaccia, un unico sistema di processi di back office, reso possibile dalla reingegnerizzazione totale di tutti i processi, da uno sviluppo di un

insieme di processi si front office e implementando SAP in tutte le business unit, per garantire unità di processi e di comunicazione tra tutte le unità.

L'unità di IT ha giocato un ruolo fondamentale nella reingegnerizzazione di tutti i processi e nella definizione di un unico sistema di supporto per tutti i processi, essendo in tal modo fondamentale per la strategia dell'organizzazione madre.

La strategia di AAA ICS è pertanto totalmente allineata con quella di AAA, garantendone la piena realizzazione, ed è resa possibile dalla presenza di una chiara efficiente modello operativo presente in tutta l'organizzazione. È un modello operativo che parte dalla leadership, che si diffonde in tutta l'organizzazione nelle persone e nell'esecuzione, attraverso i processi. Processi ben strutturati e definiti organizzati che si suddividono a loro volta in sottoprocessi a cascata, tutti con i propri indicatori chiave di performance che permette di monitorare, tenere sotto controllo e migliorare quanto definito (i processi saranno analizzati nel paragrafo successivo con maggior dettaglio, par 8.6)

8.5. Centralizzazione VS Decentralizzazione

“Il nostro lavoro non è sviluppare applicazione, ma consegnare pacchi!”

Oggi giorno la maggior parte dei servizi IT tendono a essere centralizzati per ridurre i costi di gestione, per garantire una maggior affidabilità e una maggior corrispondenza con gli standard di business e per garantire migliori lo sviluppo di migliori servizi IT. Tali vantaggi sono possibili a fronte di un prezzo rappresentato da una maggior distanza rispetto al cliente finale, una maggiore distanza tra IT e business. Ciò può comportare due principali problematiche: da un lato si può incorrere nel rischio che le competenze specifiche delle unità di supporto non siano allineate con le attività di business, dall'altro lato si può incorrere nel rischio che l'unità centralizzata di IT consideri il proprio business lo sviluppo di IT e non sia in grado di “vedere” il cliente finale e la reale area di business aziendale, antepoendo la tecnologia all'utilità e alla familiarità di utilizzo.

Tali rischi determinano la chiusura dell'unità IT in se stessa, con la conseguente perdita di reale supporto al business aziendale, e quindi conseguentemente l'insorgere di inefficienze e di perdita di competitività.

L'allineamento delle strategie dell'organizzazione madre e di quelle dell'unità di supporto IT al fine di fornire un sistema di supporto efficiente, dinamico, affidabile e che sia in grado di garantire e supportare la crescita aziendale, richiede innanzitutto la capacità da parte dell'unità IT di comprendere realmente il business, identificando le strategie competitive.

In tal modo è possibile bilanciare i vantaggi ottenibili dalla centralizzazione, con la riduzione dei costi, la standardizzazione delle applicazioni e l'affidabilità del sistema, con le opportunità di semplificazione e di orientamento al business finale proprie della decentralizzazione.

L'orientamento al business quale elemento chiave della strategia di AAA ICS, che garantisce un totale allineamento con la strategia dell'organizzazione madre, è parte della cultura di ogni singola risorsa all'interno dell'organizzazione. È un valore chiave.

Tutte le unità di AAA si riconoscono appartenere a un'unica organizzazione, identificano un unico business di riferimento, e si sentono appartenere a un'unica famiglia, nella quale le persone si supportano a vicenda, condividendo i medesimi obiettivi. Non è pertanto un problema di centralizzazione, quanto piuttosto la consapevolezza di sentirsi appartenere a un unico team.

8.6.L'orientamento al business: dal top management a tutte le risorse.

“Il nostro lavoro è quello di mettere realismo nelle richieste del cliente, bilanciando le mode con le necessità e con le conseguenze”

La strategia di orientamento al business di AAA ICS si esplica non solo nei processi dell'organizzazione ma anche nell'operare quotidiano di ogni risorsa, dal top management

fino al singolo programmatore. È parte del modello operativo aziendale, dei suoi valori, della sua cultura.

Il top management è direttamente coinvolto nello sviluppo della strategia, dimostrando in prima persona nelle proprie attività l'importanza del business come elemento che indirizza tutte le sue scelte e attività. Lo stesso direttore di divisione nella riunione con il Board di AAA cerca di capire cosa è realmente utile per rafforzare la posizione di AAA nel mercato e come poterla supportare efficacemente piuttosto che difendere la sezione IT promuovendo la propria strategia.

I processi e l'organizzazione della funzione di sistemi di business è esplicativa per dare un'idea del forte orientamento al business di AAA. Questa funzione è formata da specialisti del business con il compito specifico di essere da ponte tra lo sviluppo informativo e il business stesso, apportando all'interno di tutta ICS una profonda conoscenza del business in tutti i suoi aspetti. Le persone di questa funzione lavorano a stretto contatto sia con le varie business unit sia con le altre funzioni di AAA ICS, interfacciandosi con i team di sviluppo. Loro hanno il compito di comprendere sia le necessità di business sia le potenzialità di sviluppo di IT, verificando cosa è realmente possibile e cosa no, cosa è realmente necessario e cosa non lo è. Questa funzione è responsabile di comprendere quali sono le reali esigenze del cliente, al di fuori delle mode e delle velleità, identificando le reali necessità e traducendole in linguaggio informatico, monitorando infine la realizzazione al fine individuare aree di miglioramento che permettano a tutta AAA di essere sempre leader nel proprio campo. Mettere realismo nelle richieste del cliente e soddisfarle è uno dei compiti principali richiesti a AAA ICS.

“Si può comprare qualsiasi software, qualsiasi hardware. Si può avere a disposizione qualunque fornitore. Ma ciò che realmente ci differenzia sono le persone che rendono possibile tutto ciò. Persone che hanno sia la conoscenza e le competenze di business sia le conoscenze e le competenze di tecnologia, e che sono in grado di integrare le due e di collegarle con i processi aziendali.”

Le persone sono ancora una volta il vantaggio competitivo che rende possibile quanto visto fin'ora. Sono la linfa vitale che trasforma l'orientamento al business in realtà, in quanto ognuno di essi è fortemente orientato al cliente finale e al business. Percepiscono le loro

competenze tecnologiche come un fattore abilitante e come lo scopo del loro lavoro, focalizzandosi tutti nella medesima direzione, sentendosi parte della stessa organizzazione. Percepiscono il cambiamento come un'opportunità, una sfida, mai soddisfatti di quanto raggiunto, alla ricerca continua del miglioramento. Sono orgogliosi di essere parte di AAA e di contribuire al suo successo e alla sua crescita.

Il loro orientamento al business si manifesta attraverso comportamenti e attitudini chiare e definite: lo spirito di sentirsi parte di un'unica famiglia, un unico team, l'attitudine al fare, il loro commitment nell'organizzazione, la volontà di fare di più rispetto a quanto loro richiesto.

Tutte le risorse si sentono parte di un unico team, senza barriere funzionali, con gli stessi obiettivi generali, con il desiderio di crescere insieme e collaborare.

L'attitudine a fare è il driver sempre presente che rende possibile tutte le cose, secondo la logica "dimmi cosa ti serve, e noi cercheremo una soluzione". È ciò che rende stimolante ogni progetto, che rende ogni giorno differente, che motiva le persone a perseguire le sfide, a essere soddisfatti dei risultati ottenuti.

La volontà a fare oltre quanto richiesto (extra mile) è ciò che fa sì che si è soddisfatti solamente cercando di andare oltre quanto è richiesto, a fare di più, insieme in un unico team.

È facile capire come tutte queste caratteristiche insieme rendono l'ambiente lavorativo sfidante, creativo, unico e familiare, incrementando il senso di orgoglio e di appartenenza.

Intervistando le persone ciò che emerge è il forte legame che hanno con l'organizzazione. "lavorare insieme", "crescere insieme", "mutuo supporto", "lavoro sempre sfidante", sono solo alcune delle risposte date dalle persone alla domanda su quale fosse il principale fattore che li spingesse a rimanere nell'organizzazione. "il cambiamento e la sfida è una costante del nostro lavoro. Cambiamo continuamente e ci piace farlo; l'organizzazione ci offre sempre nuove sfide e ci supporta nel realizzarle".

L'appartenere a un unico team, l'attitudine a fare di più, l'orgoglio, fare accadere le cose sono tutti elementi che permeano l'ambiente di AAA e caratterizzano le sue persone. Ma tali elementi non sono innati, né spontanei, né casuali. Essi sono il risultato di un chiaro modello

operativo progettato e attentamente realizzato da tutti i manager AAA ICS. Essi sono il modo mediante il quale si realizza la strategia. Il modello operativo alla base di tutti questi comportamenti è gestito direttamente dal team di senior manager che lo sostiene quotidianamente, consapevole di quanto sia importante rendere la strategia effettiva giorno per giorno, step dopo step.

Questo modello operativo è la cultura aziendale che viene indotta in tutte le risorse dell'organizzazione e che viene alimentata mediante un processo specifico.

Il processo parte dalla selezione dei dipendenti. Le caratteristiche "soft" dei candidati sono attentamente valutati insieme alle caratteristiche più tecniche (quelle informatiche e tecniche), cercando di bilanciare i due elementi al fine di selezionare quei candidati che hanno le attitudini comportamentali compatibili con la cultura esistente di AAA. Si cerca di selezionare innanzitutto le persone che già hanno dei valori, delle competenze, un modo di approcciarsi al lavoro simile a quello presente nella cultura AAA. È un percorso di mutuo riconoscimento.

Tutti i nuovi assunti seguono successivamente un programma di induzione molto focalizzato e ad alto livello, mirato a insediare in loro un senso di orgoglio e di appartenenza nella nuova organizzazione, attraverso seminari motivazionali svolti personalmente dal top management (con la partecipazione in prima persona del direttore dell'unità IT), attraverso il training on the job. Si cerca in tal modo di legare sin dal principio i nuovi dipendenti con la cultura e il business di AAA, anche mediante esperienze sul campo per vedere direttamente il lavoro quotidiano di AAA e percepire da subito il mercato e il business di riferimento (mandando , ad esempio, per alcuni giorni alcuni nuovi dipendenti sui camion a consegnare direttamente i pacchi, o posizionando altri dipendenti presso l'help desk a percepire direttamente le richieste del cliente), inducendo in tal modo sin dal principio l'orientamento al business all'interno dei nuovi dipendenti attraverso il contatto con il cliente finale.

Ma la parte più importante che permette di realizzare e sostenere la cultura aziendale è ciò che è chiamato internamente "OWL"(our way of life- il nostro modo di vivere), un'insieme di norme e valori ampiamente condiviso e fortemente radicato nell'organizzazione, usato per definire e per sostenere la cultura organizzativa e per guidare le attività nell'organizzazione.

Orientamento al cliente, attitudine al fare, extra mile, sentirsi parte di un'unica famiglia, sono tutti elementi chiaramente presenti in OWL, che convergono in un unico frame work di riferimento olistico ampiamente condiviso e che rinforza il commitment delle persone nell'organizzazione.

OWL

Focalizzazione sul cliente

- Il cliente è il focus principale in ogni cosa che facciamo
- In tutte le nostre interazioni con il cliente finale, sia diretta che indiretta, ci sforziamo per capire la loro soddisfazione, le loro necessità e le loro opportunità di miglioramento.
- Chiediamo feedback all'interno dell'unità IT può impattare sul servizio erogato al cliente finale
- Costantemente rivisitiamo i feedback ricevuti per individuare le priorità di miglioramento alle quali agire

Leadership e fedeltà all'obiettivo finale

- Siamo un unico team che ci supporta pienamente con un obiettivo o una direzione chiara e univoca
- Siamo aperti alla consulenza o ci ascoltiamo attentamente gli uni gli altri
- Ci impegniamo per perseguire l'assistenza mentre riconosciamo e riparametero alle necessità di cambiamento
- Siamo entusiasti e aperti con un'attitudine a fare e con un senso dell'umor
- Creiamo un ambiente di obiettivi sia del team , che individuali affidati con fedeltà

Sviluppo e coinvolgimento delle persone

- Incoraggiamo e supportiamo lo sviluppo personale, aiutando tutto lo staff a raggiungere il loro pieno potenziale
- Promuoviamo la formazione, lo sviluppo delle competenze raggruppando le persone al fine di massimizzare ciascun contributo
- Incoraggiamo un pieno coinvolgimento e il contributo di ogni risorsa attraverso riconoscimenti personali e appropriati all'interno di un framework nel quale sono sviluppate responsabilità e autorità.

Sviluppo del le partnership

- Crediamo nel coinvolgimento dei nostri partner e fornitori cercando possibilità di apprendimento e collaborazione
- Creiamo un rapporto di natura benivola con i nostri partner e fornitori

Formazione, coinvolgimento e miglioramento continuo

- Confrontiamo le nostre performance, apprendiamo dalle nostre esperienze e da quelle degli altri per migliorare la volta successiva
- Abbiamo una cultura nella quale diamo il benvenuto ad ogni nuova idea, incoraggiando i suggerimenti per il miglioramento innovativi
- Agiamo da mentore per aiutare gli altri per condividere le nostre conoscenze ed esperienze
- Ci impegniamo nel miglioramento continuo in ogni cosa che facciamo

Gestione basata sui processi e sui fatti

- Definiamo i nostri processi per supportare l'attività: a fare bene le cose della prima volta in ogni cosa facciamo
- Misuriamo le nostre performance basandoci su processi trasversali che attraversano tutte le aree
- Raccoltiamo informazioni e supportiamo l'analisi dei problemi da una raccolta dei dati che orienta le nostre successive decisioni

Orientamento al risultato

- Riconosciamo nel definire i nostri obiettivi, KPI e risultati di performance: dei processi le necessità dei clienti, delle persone, dei fornitori e della società
- Ci focalizziamo sui risultati e ci impegniamo nel raggiungerli in tutte le aree: cerchiamo di incontrare gli obiettivi dei nostri principali stakeholder
- Siamo consapevoli dei nostri costi e lavoriamo per cercare di incrementare il valore aggiunto percepito dal cliente finale

Responsabilità pubblica

- Ci attiviamo per minimizzare gli impatti delle nostre attività sull'ambiente promuovendo il riciclaggio dei rifiuti
- Incoraggiamo il collegamento con la comunità di educazione nell'area locale
- Supportiamo la carità, soprattutto a livello locale, mediante una serie di eventi e di attività

Figura 59 Il framework di riferimento della cultura aziendale dell'unità IT

Un ruolo chiave in tutto il processo è giocato dai leader. Comportandosi come modelli di riferimento nelle loro azioni e coinvolgendo tutte le persone in scambi di “peer review” e stimolando i feedback da parte delle persone, vivendo in prima persona i valori definiti nell’OWL, i leader creano commitment tra le persone e l’organizzazione generando orgoglio. Riconoscono e premiano i comportamenti positivi, promuovendo i valori definiti nell’OWL.

La selezione delle persone più compatibili, il processo di induzione, le esperienze dirette sui servizi al cliente finale, il rafforzamento dell’attitudine a fare, l’extra mile, l’attitudine ad essere un unico team, il modello comportamentale dei leader, il riconoscimento dei comportamenti positivi, sono tutti elementi che appartengono all’OWL che si configura pertanto come la struttura che permette di collegare le persone, i processi e la strategia. Soprattutto un’organizzazione basata sui valori deve avere anche un modello operativo basato sui valori che si può sviluppare e implementare attraverso le emozioni. I leader della divisione IT condividono la loro visione con le persone e danno loro l’opportunità di realizzarla, lavorando con loro in prima persona per raggiungerla.

8.6.1. La chiusura del cerchio: gestione per processi e misurazione

L’unità di business sulla quale si concentra il case study è in grado di sostenere la strategia di servizio in precedenza descritta grazie a un sistema di gestione per processi sistematico e ben strutturato. Ha infatti definito e implementato un’ampia mappa di processi, suddivisa in più livelli dallo strategico all’operativo. Per ogni processo sono stati successivamente identificati e definiti gli indicatori chiave di performance (KPI), che derivano dalla strategia di business a cascata all’interno del processo.

Gli obiettivi strategici sono di lungo periodo e definiscono la direzione verso la quale si deve dirigere l’organizzazione. Sebbene questi tendono a rimanere costanti nel tempo, sono rivisti annualmente e allocati ai vari responsabili che devono definire sulla loro base una serie di priorità strategiche sulle quali indirizzare la loro attività. Sono gli stessi responsabili che successivamente devono identificare per ogni attività strategica i KPI sulla quale misureranno l’andamento dei processi e i risultati ottenuti.

In questo modo i leader sviluppano la strategia a cascata all'interno dell'organizzazione diffondendola tra le proprie risorse, riallizzando i vari contributi, ma anche gli obiettivi e le priorità strategiche attraverso il ciclo di valutazione interno, che si focalizza principalmente sulla crescita delle persone. Il momento di valutazione costituisce un'opportunità per condividere e scambiarsi punti di vista per il miglioramento continuo degli individui ma anche di tutta l'organizzazione, sulla logica del "peer review".

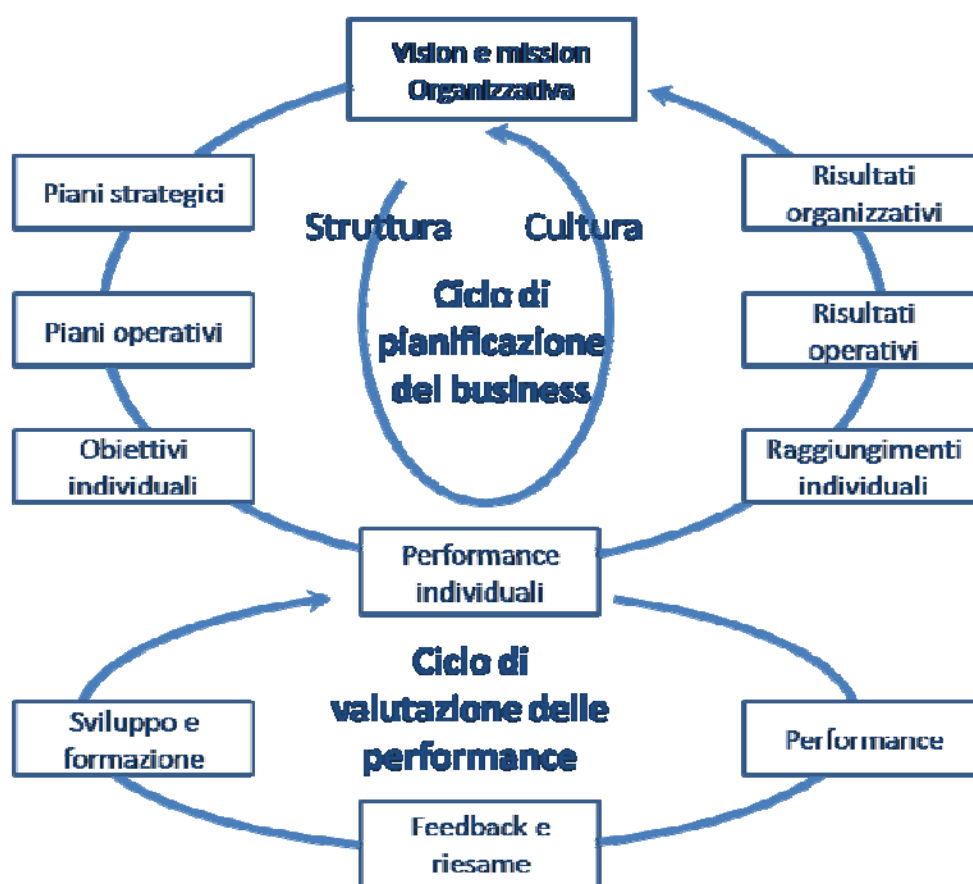


Figura 60 Ciclo di valutazione del business e ciclo di valutazione delle performance

La forte presenza di un sistema di gestione ben strutturato basato sui processi, che permette una definizione chiara e univoca delle attività da eseguire e degli indicatori chiave in grado di indicare se e in che modo si stanno perseguendo i risultati pianificati, si affianca pertanto a una modalità operativa basata sui valori che pervade tutta l'organizzazione. Questi due elementi, la gestione per processi e la gestione sui valori, sebbene possano sembrare due

realtà separate e contraddittorie, sono nella realtà due facce della stessa medaglia, in quanto i valori spingono le varie attività, motivano le risorse e sono l'anima dell'organizzazione, i processi servono per controllare e misurare quanto si sta facendo.

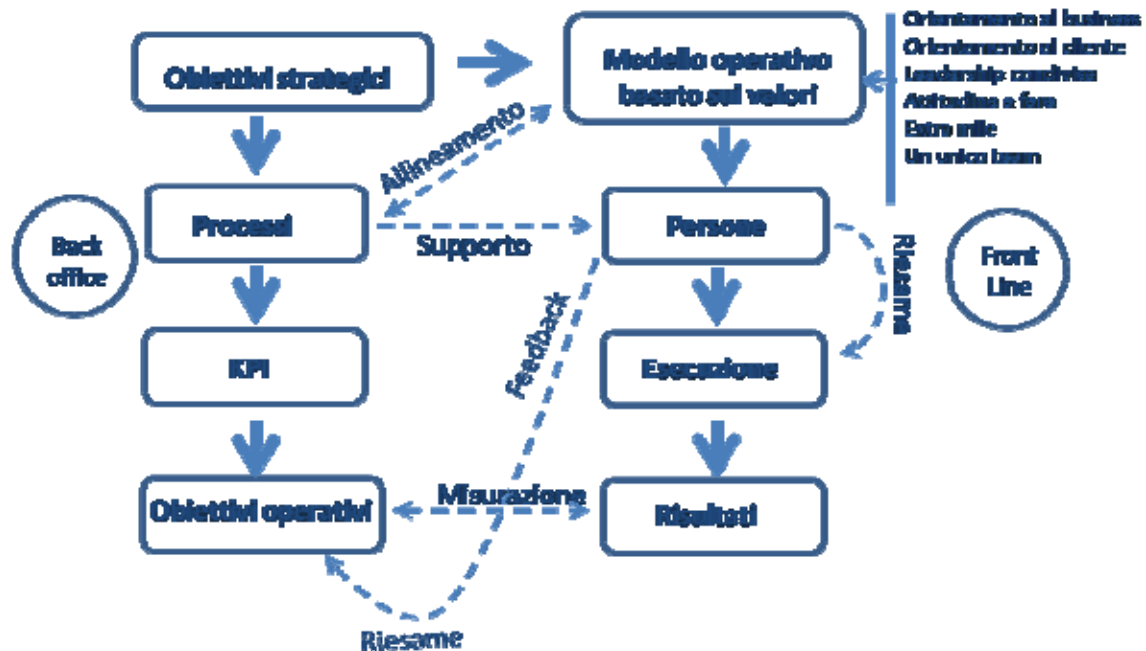


Figura 61 Relazioni tra i processi e la modalità operativa basata sui valori

Entrambi i sistemi hanno gli stessi obiettivi strategici come input; sia i processi che il modello operativo sono allineati con quanto definito nel board organizzativo. I processi in realtà forniscono i meccanismi di supporto per assicurare le consegne; i KPI definiscono le misure con le quali verificare il raggiungimento degli obiettivi, che una volta confrontati con i risultati, chiudono il ciclo di feedback sia delle persone (riesame dell'esecuzione) sia di gestione (riesame degli obiettivi). In questo modo si definisce un ambiente basato sulla formazione e sul miglioramento continuo. La focalizzazione sui processi dell'organizzazione di fatto sostiene le persone nel loro orientamento al cliente finale, in quanto sono misurati, controllati e sottoposti al miglioramento continuo. In questo modo l'integrazione tra processi e persone risulta completo ed effettivo.

“Centrare i processi sull'innovazione, significa che le persone assumono un'importanza secondaria? Onestamente non credo che niente possa venir fatta al di fuori delle persone.”

8.6.2. Un esempio di applicazione dell'orientamento al business

Un esempio di come la strategia basata sull'orientamento al business è stata attuata da AAA ICS è rappresentata dalla modalità di gestione del processo di implementazione di SAP all'interno di tutte le unità di business mondiali.

Con l'arrivo del nuovo amministratore delegato di tutta AAA, avvenuto nel 2003, ci si è focalizzati sulla standardizzazione di tutti i processi e sulla definizione di una strategia globale.

Ciò ha avuto principalmente due effetti: da un lato ha generato la necessità di standardizzare globalmente tutti i processi di back office per incrementare le efficienze incrementare i controlli e il confronto attraverso l'implementazione di un sistema ERP, SAP, dall'altro l'armonizzazione a livello mondiale dei processi di front office comuni sia al business nazionale che internazionale.

Entrambi i programmi hanno avuto un impatto enorme su AAA e hanno avuto come attore fondamentale per il loro successo la divisione IT, sulla quale si concentra il nostro case study.

L'implementazione di un sistema ERP, nello specifico SAP, ha richiesto un enorme impegno sia nel mentre che nel post, soprattutto considerando che tale implementazione è avvenuta contemporaneamente in 57 nazioni in soli 18 mesi.

L'obiettivo dell'implementazione SAP è stato quello di standardizzare le attività di front office (soprattutto quelle di finanza e di vendita) su un'unica piattaforma comune, che permettesse di eliminare qualunque possibile ridondanza o duplicazione e che garantisse di mantenere il tutto sotto controllo, confrontando le performance e fungendo da benchmark all'interno di tutte le unità di business.

Il programma, partito inizialmente nel 2003 ad opera di un fornitore esterno, è stato successivamente acquisito, ancora in una fase iniziale, alla fine del 2004 dall'unità ICS.

La divisione IT, dimostrando la loro attitudine a fare, a mettersi in discussione e ad accettare sempre nuove sfide hanno implementato in 18 mesi il sistema SAP in tutte le unità di business.

I suoi fattori di successo sono stati:

- Una chiara sponsorizzazione e un chiaro commitment da parte di tutto il management della casa madre, che ha gestito direttamente tutti i problemi che necessitavano di escalation, risolvendo in tal modo conflitti e problemi
- Definizione di orientamenti politici e di decisioni strategiche chiara e forti, possibili grazie all'elevata competenza e conoscenza del business di AAA (che non era presente nel fornitore esterno).

Tali decisioni prevedevano che

- non si accettassero alcuna variazione ai template definiti a seguito di richiesta da parte delle singole unità di business, se non quelle effettivamente basate su reali necessità di business finalizzate a incontrare richieste locali dal punto di vista legale o fisico
 - resistere alla tentazione di usare le numerose funzionalità del prodotto finale, attivando solo quelle strettamente necessarie per lo scopo finale originale
 - non cedere per alcuna ragione alle richieste delle unità di business di rallentamento dei tempi di implementazione delle varie fasi
 - focalizzarsi direttamente sulle reali necessità dei processi di back office per supportare il business
- Persone di ogni nazione delle diverse unità di business coinvolte direttamente nelle attività del team centrale (costituito principalmente da risorse dell'unità IT) in grado di tornare successivamente nelle loro unità di origine con l'esperienza e le competenze utili a supportare le fasi di implementazione di SAP nelle loro unità e in grado di formare le risorse locali al corretto utilizzo del nuovo applicativo.

- Inoltre sono stati definiti all'interno di ogni unità locale dei team di lancio guidati da un project leader (derivante principalmente dall'IT, dagli acquisti o dalle vendite) e composti da persone che lavorano sui processi toccati dall'implementazione di SAP.
- La pianificazione del progetto è stata definita deliberatamente semplice e standard

“Conoscere il business, capire i cambiamenti, gestire il progetto, avere le migliori risorse per fare tutto ciò: questi sono gli elementi chiave per una realizzazione di successo”

La lezione che si apprende da questo esempio può essere riassunta in poche parole: l'eccellenza è la somma di una visione sfidante, un piano rigoroso e un team di persone eccellenti.

La visione sfidante di AAA ICS è composta dall'attitudine a fare, dal commitment, dall'extra mile, dalla sfida, ma soprattutto dall'orientamento al business.

Il piano rigoroso è garantito dalla sua natura a essere chiaro, diretto, standardizzato, e basato sui processi.

Il team è eccellente in quanto ha elevatissime competenze tecniche e di gestione dei progetti, ma soprattutto è animato da uno spirito di squadra che lo fa sentire un'unica famiglia.

9. La cultura del marchio

Il passato è utile solo quando e dove può diventare, immediatamente, presente. Quando lo puoi consumare, mangiare, trasformare in vita.

Il passato non esiste: è una materia del presente.

(A.Baricco)

Il secondo case study si concentra sulla casa di automobili di lusso che per motivi di riservatezza dei dati riportati chiameremo BBB. In questo case study il valore chiave sulla quale si focalizza la strategia aziendale, fonte del vantaggio competitivo di lungo periodo, è il marchio.

BBB, è un'organizzazione attiva da più di un secolo nella produzione delle migliori auto di lusso, che ha subito una ridefinizione totale, perdendo tutto per poi ricostruire tutto avendo come unico faro di riferimento il proprio marchio. Tale evento è avvenuto quando è stata acquisita da una delle maggiori case automobilistiche alla fine degli anni '90, anno che ha segnato la nascita della nuova BBB.

Da allora BBB ha gestito una crescita delle vendite vertiginosa, irrobustendo sempre di più la propria profittabilità grazie a una strategia estremamente sfidante.

Il case study si focalizza sulla nuova BBB, quella definita a seguito dell'acquisizione da parte della casa automobilistica β . Questa nuova BBB è nata sulle ceneri di quella vecchia partendo però su basi totalmente differenti: la casa automobilistica β ha acquisito difatti unicamente il marchio, perdendo tutti i diritti legati all'impianti di produzione delle vecchie BBB, passati al concorrente di β , i diritti legati ai progetti delle precedenti macchine BBB.

La β si è trovata pertanto nella sfida di definire una nuova organizzazione, una nuova fabbrica e nuovi progetti per nuove macchine, avendo come unico valore di partenza il marchio BBB.

A partire dal marchio sono state definite la vision, la cultura dell'organizzazione, divenendo nel tempo visione, persone e marchio i driver principali di un'organizzazione in grado non solo di superare i concorrenti, ma anche di costruirsi l'immagine di organizzazione particolarmente innovativa: BBB ha creato qualcosa di fundamentalmente nuovo, non confrontabile con nient'altro offerto dagli altri concorrenti.

9.1. Il mercato di riferimento

BBB opera oggi nel mercato costituito dalle auto di serie di estremo lusso, non sportive, nel quale operano altri due concorrenti principali e del quale detiene la posizione dominante.

La BBB è stata in grado di ridefinire le regole del mercato e di creare nuovo valore per i clienti finali, creando un nuovo mercato, non competitivo, nel quale identificare opportunità significanti per una rapida e profittabile crescita.

L'azienda è stata in grado di creare un nuovo mercato, definendo una sua vision forte, unica, innovativa, impossibile da copiare, che ha dato origine a una strategia "blu ocean"². Una strategia che ha permesso la definizione di auto che vanno oltre il lusso, realizzate sulle esigenze del cliente finale e che superano tutte le loro aspettative.

Tutto ciò reso possibile e standardizzato grazie a una forte cultura del marchio; un marchio che è espressione della vision ed è ispirazione per la vision, che motiva e ispira a fare oltre le proprie possibilità risorse e fornitori. Le persone realizzano nel loro lavoro quotidiano lo spirito del marchio, rendendo BBB inimitabile sotto tutti gli aspetti.

Il segmento di mercato definito dalle auto "super premium" è definito dagli operatori di marketing nel campo delle automobili come il segmento di lusso di massimo livello.

Questo segmento è normalmente suddiviso tra auto sportive e non auto non sportive, tra auto di serie e auto a serie limitata. Nel segmento di mercato "super premium", delle auto non sportive di serie, ci sono 3 maggiori concorrenti che hanno simili posizioni sul mercato, sia in termini di potenziali clienti, sia dal punto di vista del prezzo. Questo segmento di mercato è stato creato da questi tre concorrenti che hanno definito un range di prezzo per le loro auto mai ipotizzato prima per auto di serie.

² La strategia "Blue oceans" è la strategia che permette di ridefinire i confini del mercato creando il proprio "blu ocean". I blu ocean sono tutte le attività che ad oggi *non* esistono, e che definiscono un mercato non conosciuto. È un segmento di mercato non sfruttato, che crea la domanda, e l'opportunità di enormi guadagni. In questi mercati la competizione diventa irrilevante, in quanto le regole del "gioco" ancora non sono state definite

In questo mercato estremamente chiuso, ben definito, e difficile da accedervi, a sua volta BBB ha definito un ulteriore segmento di mercato nel quale è monopolista.

È il segmento di mercato nel quale appartengono i beni e i prodotti di super lusso, che sono uno status symbol, che creano un'esperienza unica che solamente un bene di lusso può dare.

In questo segmento di mercato BBB è monopolista se si considerano suoi concorrenti le auto di lusso (difatti gli altri due concorrenti del mercato delle auto di super lusso, non sportive di serie, sono l'una ancora legata a un'immagine commerciale, l'altra tende a spostarsi verso il segmento del mercato delle auto di lusso super sportive), ma è in concorrenza più o meno diretta con i produttori di altri beni di lusso quali yacht di lusso, gioielli di lusso, jet privati. La concorrenza non è quindi sul bene, ma sull'attenzione, sulla porzione dei pensieri e delle attenzioni che il cliente dà al prodotto antependolo a prodotti totalmente differenti, in grado però di dare sensazioni ed esperienze analoghe, legate all'unicità del bene, alla sensazione di avere uno status symbol.

Creare un nuovo segmento di mercato rende la concorrenza irrilevante. Si tratta di ridefinire i confini del mercato, individuando gli elementi che creano valore tra i segmenti di mercato tradizionali, definendone uno nuovo a cavallo dei diversi segmenti, nel quale creare un vantaggio monopolistico.

Nel mercato competitivo esistente le aziende cercano di essere più performanti rispetto ai propri concorrenti, valutando cosa fanno e cercando di farlo meglio dei propri concorrenti, al fine di ottenere una maggior porzione della domanda, e definire la propria quota di profitto nonostante l'incremento della concorrenza e la riduzione dei margini.

Nei segmenti di mercato nuovi, definiti dalle aziende principalmente mediante strategie "blue ocean", la domanda è creata piuttosto che conquistata. Sono segmenti di mercato nei quali la domanda viene espansa al di fuori dell'economia, che crea nuova ricchezza e che si allontana dai concorrenti. Sono segmenti di mercato in cui è possibile ottenere enormi opportunità di crescita e di profitto. Sono segmenti di mercato nei quali si gioca con nuove regole.

La chiave per la definizione di una strategia non competitiva, che crea nuovi mercati tra quelli esistenti, è l'innovazione di valore. Un' organizzazione è in grado di ottenere

innovazione di valore quando è capace di creare valore simultaneamente sia per il cliente che per l'organizzazione.

Il valore per il cliente (utilità meno il prezzo) è determinato dalla capacità dell'organizzazione di creare un'offerta che incrementa drasticamente l'utilità per il cliente finale al giusto prezzo per il mercato di riferimento; il valore per l'organizzazione (prezzo meno costo) è determinato dalla capacità di saper generare un corretto profitto mantenendo sotto controllo i costi e riuscendo a incrementare il prezzo attraverso la definizione di un maggior valore.

9.2.Dalla visione all'innovazione di valore che definisce il nuovo segmento di mercato

Quando è stata acquisita alla fine degli anni '90, BBB non aveva come bagaglio storico alcun prodotto, impianto, risorse, progetto, se non un marchio forte e importanti shareholder pronti ad investire su un business profittevole.

Affidare la definizione delle nuove auto che BBB sarebbe andata a produrre nella sua nuova "era" ai progettisti, ai ingegneri, ai manager della società β che l'aveva acquisito, avrebbe sicuramente condotto a un'auto non sportiva, di serie e di super lusso tipicamente secondo lo stile delle auto β , e unicamente marchiato da BBB. Questa ipotesi avrebbe posizionato nel mercato delle auto di lusso, non sportive e di serie, insieme ai suoi due concorrenti, ma non avrebbe potuto dare origine in alcun modo al nuovo segmento di mercato che ha successivamente definito BBB.

Per tal motivo BBB ha focalizzato innanzitutto i propri sforzi nello strutturare un team dedicato che focalizzasse tutte le sue energie nel creare una visione dell'azienda che fosse forte, innovativa e unica. Una visione talmente forte che, una volta riflessa all'interno di una solida "value proposition" e infine nelle auto, avrebbe prodotto qualcosa di totalmente nuovo.

La visione si è pertanto basata sull'unico elemento a disposizione di BBB: il suo marchio. Marchio sinonimo di perfezione, di vetta, di "meglio del meglio".

La nuova visione di BBB è pertanto divenuta quella di essere i migliori in assoluto, in qualsiasi attività svolta, in ogni prodotto e servizio offerto, in qualsiasi cosa fosse percepita dagli stakeholder, realizzando profitti duraturi nel tempo.

La visione era il punto di partenza, il punto dal quale far discendere la “value proposition”. Per fare ciò il team ha dovuto entrare in profondità nell’essenza della visione, del suo significato, cercando di scomporla in differenti punti di vista, entrando nella sfera dell’intangibile, dei fattori emotivi correlati con il desiderio, l’acquisto e la volontà del cliente di possedere un determinato prodotto.

La “value proposition” è frutto della capacità di entrare in profonda sintonia con il significato profondo di BBB, legato alla sua storia, al sua cultura profonda, alle sensazioni che era in grado di generare nella mente delle persone.

BBB è uno status symbol, il riconoscimento di essere arrivati al top e la possibilità di poter mostrare all’esterno tale potenza. È la possibilità di acquisire ciò che non ha uguali al mondo. BBB mostra potenza, autorità, elementi evidenti già nella forma dell’auto, nella sua dimensione, nello spazio riservato al passeggero.

Possedere una BBB significa nell’immaginario comune avere la miglior macchina al mondo, con la miglior tecnologia e totalmente customizzata. Ma possedere una BBB significa anche possedere parte della nazione che da sempre detiene la nazionalità del marchio, parte della sua storia, della sua “nobiltà”.

Tutti questi elementi sono ciò che derivano dal marchio BBB, ciò che oggi compone la “value proposition” di BBB e ciò che oggi è promesso a ogni cliente.

9.2.1. La visione al centro di ogni azione

Lotta per perseguire la perfezione in qualsiasi cosa tu faccia. Prendi ciò che c'è di meglio in assoluto e miglioralo. Se non esiste, progettalo.

Sin nella definizione dei nuovi impianti produttivi BBB ha fatto riferimento alla sua vision. I nuovi impianti sono stati difatti collocati vicino alla capitale della nazione di cui è figlia, al fine di collegare sin da principio la nuova “era” di BBB con la sua storia, con la sua tradizione e la sua cultura. Questa scelta inoltre ha permesso di mantenere separati si a fisicamente che nel modo di vedere le cose BBB da β .

La scelta di costruire gli impianti nella nazione originaria di BBB e non di β , posizionandoli in una zona non facilmente accessibile dal punto di vista logistico, ma che d'altra parte rappresentava l'essenza di nobiltà di BBB, è stata conseguenza della visione che era stata definita. Una scelta che sarebbe stata percepita anche dal cliente finale come valore intangibile, poiché quest'ultimo acquistando una BBB sente di acquistare parte della sua nazione e parte di nobiltà.

I nuovi impianti danno la sensazione di entrare in contatto con la miglior tecnologia per come sono stati progettati e realizzati.

Anche la progettazione dei nuovi modelli di auto BBB è stata basata su quanto definito nella visione e nella value proposition: i nuovi modelli sono stati progettati solo a seguito di un profondo studio dei vecchi modelli di BBB, mediante un reverse engineering, parlando con i vecchi proprietari al fine entrare nel cuore delle auto BBB, prendendo parte a eventi di raduno di BBB; guidando in prima persona BBB, cercando in tal modo di percepire l'essenza del marchio, per poter capire, imparare e poi di conseguenza innovare. Lavorare sull'essenza del passato, innovando sulle sfide del futuro.

La visione è inoltre rappresentata dalle scelte tecniche: tecnologia e innovazione ai più elevati standard. Per poter far ciò nonostante i bassi volumi di produzione BBB ha acquisito la tecnologia e l'innovazione tecnologica da β , azienda automobilistica riconosciuta leader

mondiale sotto tali aspetti, ma rimodellando tali elementi sull'idea BBB. Pertanto con le competenze e le tecnologie di β sono state modificati i vari elementi (quali ad esempio il motore, la scatola del cambio) delle macchine di β per adattarli alle necessità di BBB: la miglior tecnologia adattata e ridefinita in funzione delle necessità derivanti dalla visione e dalla value proposition di BBB.

Il risultato finale è un'auto perfetta internamente ed esternamente: l'aspetto esteriore, la perfezione di ogni particolare interno (quali ad esempio la perfetta simmetria delle venature del legno all'interno della macchina), le infinite possibilità di personalizzazione di lusso; tutto ciò da la sensazione al proprietario e ai passeggeri di trovarsi di fronte a ciò che c'è di meglio al mondo.

Un'auto BBB difatti non viene acquistata, viene commissionata, e questo perché ogni BBB è differente, unica, totalmente personalizzata sul cliente finale. In BBB è stato definito un team che ha come unico obiettivo quello di soddisfare qualunque desiderio del cliente nella personalizzazione della sua BBB, cercando nuove pitture, nuovi materiali, nuove soluzioni ingegneristiche o tecnologiche. Il programma di personalizzazione su misura portato avanti dal team non può essere confrontato con nessun'altro programma di personalizzazione mediante optional; il programma di personalizzazione su misura di BBB è in grado di catturare le i desideri e le sensazioni del cliente, trasformandole in realtà, incrementando enormemente in tal modo il valore percepito dal cliente finale.

BBB significa pertanto essere il meglio del meglio, realizzare l'essenza della visione ponendola al centro di ogni azione.

La visione è la chiave di differenziazione, è ciò dove vogliamo andare, perché esistiamo, ciò che rappresentiamo.

Ogni risorsa nell'organizzazione, dal board all'operaio, dal progettista al venditore vivono la vision di BBB e la realizzano giorno per giorno, concentrandosi sulla vision e non sui concorrenti, sicuri del nuovo mercato che hanno originato.

9.3.La strategia nel nuovo mercato

Competere in un nuovo mercato, in un mercato non concorrenziale, significa giocare un gioco differente, con regole diverse. Ma non sempre giocare un gioco diverso è semplice, innanzitutto perché le regole devono ancora essere definite, perché il mercato è ancora nuovo, in secondo luogo perché non è un gioco statico, nel momento stesso in cui il mercato prospera e cresce altri attori cercano di entrare nel gioco, anche se non è facile per un concorrente entrare in un nuovo mercato (in un blu ocean), in quanto si troverebbe a competere con l'azienda che ha definito il mercato, con il quale si identifica il mercato e che ha definito le regole del mercato.

L'entrata in un mercato, anche se frutto della propria strategia, richiede pertanto la necessità di apprendere e conoscere il nuovo mercato. L'apprendimento e la conoscenza giocano sempre un ruolo fondamentale nella crescita e nello sviluppo.

Conoscenza dei clienti.

I clienti BBB sono persone che chiaramente non hanno bisogno di un'auto in quanto mezzo di trasporto; il prezzo che sono disposti a pagare, sebbene esso sia molto elevato, e sebbene per loro non sia un problema economico, è comunque funzione di una variabile e non è indefinito. Analizzando quindi il mercato potenziale BBB ha imparato che questo non è definito dal prezzo, ma dalla sostanza: i clienti sono sostanzialmente guidati nelle loro scelte dal valore e sono sempre più esigenti per i prodotti e i servizi di lusso. Le marche di lusso non possono basarsi unicamente sul marchio, ma devono essere in grado di offrire prodotti e servizi perfetti, eccellenti e di lusso, prodotti e servizi che siano l'incarnazione del marchio. I clienti sono disposti a pagare qualunque prezzo se la sostanza è di valore. *“La qualità è ciò che rimane dopo che hai dimenticato il prezzo.”*

Conoscenza sulle differenze e sui cambiamenti nel mercato dei consumatori.

In Europa e in USA la maggior parte dei proprietari BBB guida la propria auto, mentre in Asia e in Medio Oriente la maggior parte dei proprietari di BBB ha un autista che guida la propria auto. Capire le differenze e i cambiamenti nel mercato che sono già avvenuti o che

avverranno è ciò che garantisce la capacità di creare sempre e continuamente valore per tutti i cliente del proprio mercato.

Conoscenza della modalità di vendita.

I clienti di BBB vogliono sofisticate modalità di marketing, costituite da vendite “intime”, personali, uno ad uno, da una comunicazione intelligente, dalla comprensione personalizzata di cosa vogliono, cosa gli piace, cosa desiderano. Vogliono qualcosa di unico, molto più di qualunque altra tipologia di cliente. Questo è il motivo per il quale l’amministratore delegato di BBB scrive personalmente a ogni cliente, perché i venditori di BBB sono a loro volta uomini ricchi, perché i clienti vengono portati presso l’impianti di produzione per capire, definire insieme e veder nascere BBB.

Conoscenza di come ingaggiare i clienti.

La concorrenza non è sulle vendite, ma sulla quota parte di attenzioni del cliente che si è in grado di ingaggiare. I clienti del mercato di lusso, ora come mai prima, vogliono comprendere, capire e provare ciò che costituisce il meglio del meglio. È per questo motivo che BBB invita i suoi potenziali clienti presso i propri stabilimenti per poter capire in profondità cosa significa BBB, e perché dà loro la possibilità di provare personalmente una BBB.

Conoscere questi aspetti permette di definire le regole del gioco. La conoscenza è alla base di qualsiasi strategia, di qualsiasi azione.

Altro elemento chiave, oltre alla conoscenza, in qualunque mercato è l’innovazione.

Nei mercati non competitivi l’innovazione non è un risultato da raggiungere ma un processo da implementare, in quanto è ciò che permette di mantenere il vantaggio competitivo dato dal monopolio, innovando il proprio monopolio per essere sempre un passo avanti rispetto ai potenziali concorrenti, e per soddisfare sempre il proprio mercato. BBB persegue costantemente l’innovazione mediante il programma di personalizzazione su misura, visto in precedenza, che è un programma di innovazione con l’obiettivo di sviluppare innovazione per soddisfare e tutti i desideri del cliente, incrementando in tal modo il valore percepito.

Il miglioramento e l'apprendimento continuo, la capacità di innovarsi continuamente sono gli elementi chiave della dinamicità e dell'agilità di BBB. BBB è infatti in grado di sviluppare una nuova auto in 9 mesi (rispetto ai 24 mesi di normalmente impiegati dalle altre case automobilistiche), e di avere un leadtime di solamente 4 settimane nonostante la produzione sia totalmente pull e nonostante gli alti livelli di personalizzazione della macchina.

9.4.I tre elementi chiave per il successo: visione, marchio e persone

Perseguire la strategia di focalizzarsi in un mercato non competitivo per i beni di lusso, basando la propria visione, strategia e cultura sul valore del marchio richiede, diversamente da quanto si possa immaginare, gli stessi investimenti economici che sarebbero necessari in un mercato concorrenziale. Ciò che fa la differenza è la visione che crea il mercato e supporta l'organizzazione.

Tale visione non dipende dall'importanza del marchio che si ha alle spalle. Qualunque organizzazione ha la possibilità di innovare e di farlo all'interno dei vincoli del mercato, mediante la definizione di una visione forte e sostenendola nel tempo con approcci focalizzati.

Il ruolo di qualunque organizzazione è quello di creare valore per i propri clienti potenziali, un valore che sia da loro riconosciuto e apprezzato, attraverso una chiara visione di cosa si è, di qual è elemento chiave che differenzia, elemento in base al quale definire le proprie strategie. L'innovazione effettuata a partire dall'elemento chiave è ciò che permette di uscire al di fuori dei confini dei mercati esistenti e di crearne di nuovi, così come ha fatto BBB partendo dal marchio.

La strategia di BBB ha tre fattori chiave che l'ha resa vincente: una vision forte, un marchio potente sul quale ci si è focalizzati e l'energia di tutte le sue risorse. Tutti elementi che si sostengono a vicenda: la visione dà nuova linfa vitale al marchio e un obiettivo di riferimento di lungo periodo alle persone; il marchio dà visibilità alla strategia e orgoglio alle risorse; le risorse danno futuro alla visione e realtà al marchio.

Tutto ciò, insieme a una costante attenzione alla profittabilità, è ciò che ha permesso di definire e sostenere nel tempo il successo di BBB.

Si analizzerà nel seguito in dettagli due dei tre elementi chiave, marchio e persone, avendo già discusso in precedenza della strategia.

9.4.1. Il marchio

L'importanza del marchio per BBB è stata ampiamente descritta , mostrando come il marchio fosse il punto di partenza nell'avventura della nova "era" di BBB e fosse il fulcro della visione. Ma quanto descritto fin'ora fa parte della storia del marchio, mentre il marchio è qualcosa di vivo che deve essere sostenuto e che evolve continuamente nel tempo. Per tale ragione sia che il marchio è storico sia che sia nuovo, in entrambi i casi il marchio racconta la storia di qualcosa, è la promessa di qualcosa, dà un'immagine dell'organizzazione e della sua visione, arriva alle persone e al mercato, è dinamico e innovativo.

Un marchio deve raccontare delle storie, sul suo passato e sul suo futuro. Nel caso di BBB racconta di quanto un'auto innovativa, con la tecnologia più all'avanguardia è in grado di assorbire e trasmettere i valori tradizionali. Racconta di come ogni macchina prende forma e carattere sul proprio cliente finale, attraverso l'estrema personalizzazione. Racconta la storia della nazione di BBB. Ma racconta anche la storia di successo di ogni proprietario.

Un marchio è la promessa di qualcosa in futuro. BBB è la promessa dell'innovazione, della dinamicità, del meglio del meglio.

Un marchio è il cuore e l'immagine di una visione. Aiuta a condividere la passione e i valori della visione; è il simbolo sul quale aderiscono gli aspetti emotivi, non solo del cliente ma anche di tutti i dipendenti. La passione e il coinvolgimento sono due elementi fondamentali nel marchio.

Il marchio aiuta anche nelle transazioni con i fornitori. BBB ha difatti bassi volumi di produzione, lotti di piccole dimensioni, lead time brevi, qualità elevatissima, perfetta, componenti personalizzati; tutti elementi che sono critici per un fornitore. D'altra parte è

proprio la forza del marchio di BBB che fa sì che tutti questi requisiti siano soddisfatti, e che gli stessi fornitori trovino vantaggio nell'appartenere alla supply chain di BBB. Essere fornitori di BBB è per i fornitori stessi un elemento di orgoglio e un elemento a loro vantaggio, un elemento di visibilità e credibilità esterna, nonché un elemento che loro stessi possono utilizzare internamente per motivare i propri dipendenti.

Ma il marchio è anche qualcosa di cui prendersi cura, e ciò implica il continuo coinvolgimento verso i valori che il marchio rappresenta, ma anche grandi sforzi per comunicarli, assicurandosi che le informazioni che presenti sul mercato rispecchino i corretti valori e le corrette informazioni sul marchio, al fine di proteggerlo e consolidarlo.

9.4.2. Le persone

Le persone sono il terzo pilastro del successo di BBB. Ogni singola persona che lavora per BBB si sente parte di esso, perseguendo l'obiettivo comune di dare vita al marchio, e coerenza alla visione. Passione, orgoglio, perfezione sono i tre valori principali delle persone BBB.

BBB è un'azienda in cui operano persone di tutte le nazionalità, in un'organizzazione molto flessibile e piatta, con pochi livelli gerarchici, forte cooperazione e facilità di comunicazione.

La relazione tra manager e lavoratori è estremamente diretta e snella, gli operai possono parlare e richiedere direttamente informazioni e necessità con i manager, e questi a loro volta danno i feedback alle risorse direttamente.

Anche il rapporto tra ogni risorsa con il proprio compito è sintomo della perfezione di ogni BBB, uno degli elementi chiave percepibili nel marchio: il tempo ciclo di ogni lavorazione è molto lungo (circa 150 volte maggiore se confrontato con le altre aziende automobilistiche), il che implica che ogni risorsa, tutte altamente specializzate, stabilisce un rapporto personale con ogni BBB, nel quale esegue e verifica il proprio lavoro per giungere alla perfezione.

Il legame di ogni dipendente con il marchio e con le auto BBB è estremamente importante in quanto è ciò che garantisce che ogni risorsa incarni in ogni attività che compie la cultura, la visione e il marchio di BBB.

Una forte cooperazione e un forte legame tra tutte le risorse di BBB, manager e operai, basata su un unico valore comune: il marchio.

“Saremmo potuti essere una compagnia aerea low cost e la nostra strategia sarebbe stata la stessa: creare un marchio forte, un visione innovativa e ingaggiare le migliori risorse. Su queste basi costruire di conseguenza il nostro business, supportandolo nel tempo con tutti i nostri sforzi”.

**10. L'orientamento al cliente e il
suo perseguimento tramite la
cultura industriale applicata
al settore dei servizi**

L'ultimo caso analizzato è quello di Ritz Carlton, la più famosa catena alberghiera di lusso, il cui valore chiave sul quale strutturare la propria strategia è l'estremo orientamento al cliente. Un orientamento che ha come obiettivo non solo quello di soddisfare nel migliore dei modi le aspettative e le necessità espresse del cliente, ma anche di soddisfare al meglio quelle inesprese, o ancora latenti, anticipando il cliente e in tal modo deliziandolo.

L'ultimo case study si focalizza pertanto sulla capacità di strutturare una strategia organizzativa focalizzandosi sul valore chiave dell'orientamento al cliente, utilizzando all'interno della strategia strumenti di origine industriale per poter ottenere risultati in grado di creare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Un vantaggio competitivo basato su una relazione di lungo periodo tra organizzazione e cliente, ma anche basato su una profonda cultura di ogni risorsa, e su strumenti operativi in grado di realizzare al meglio la strategia.

Il terzo caso di studio è relativo ai servizi, in particolar modo ai servizi alberghieri. Come abbiamo visto in precedenza, proprio nel settore dei servizi i fattori intangibili, quali le risorse umane e le aspettative del cliente, giocano il ruolo fondamentale per il perseguimento degli obiettivi aziendali.

La definizione di una strategia in grado di costruire una cultura aziendale, profondamente condivisa e quotidianamente realizzata da ogni risorsa è pertanto fondamentale per allineare gli sforzi verso obiettivi comuni.

Oggi giorno i clienti sono più informati, sono più esigenti e più facilmente tendono a cambiare marchio o compagnia: è più difficile la fidelizzazione del cliente, soprattutto nell'ambito dei servizi.

Sviluppare servizi di qualità è una strategia essenziale per il successo e per la sopravvivenza di un'organizzazione in tale ambiente competitivo (Clow, Vorhies 1993; Zeithaml et al, 1996, Kandampully, 1998).

Capire e anticipare le richieste del cliente è pertanto un requisito base nello sviluppo dei servizi, in quanto queste sono considerate dal cliente dei requisiti impliciti nella loro valutazione del servizio (Parasuman, 1998). Esiste difatti una significativa relazione

(Buzzell, Gale, 1987) tra la qualità del servizio percepita dal cliente e la profittabilità aziendale.

È pertanto fondamentale, soprattutto nel settore dei servizi che tutta l'organizzazione abbia un forte orientamento al cliente, che permei in tutte le risorse affinché possa essere sostenuto nel tempo e garantire la sostenibilità aziendale.

La catena alberghiera Ritz Carlton è stata la prima catena alberghiera che ha introdotto in America hotel di lusso, rivoluzionando il concetto di ospitalità, introducendo già agli inizi degli anni '20 elementi quali il bagno in camera, fiori freschi nella aree pubbliche, servizio ristorante con rinomati chef.

Questa catena alberghiera è uno dei migliori esempi di organizzazione che è riuscita a sviluppare una strategia basata sul pieno soddisfacimento delle aspettative espresse e non ancora espresse del cliente.

Una strategia realizzata mediante una forte cultura tra tutte le persone e l'utilizzo di strumenti industriali, quale il QFD e alcuni principi del TPM per anticipare e realizzare in maniera sistematica le attese del cliente.

10.1. La cultura e gli strumenti industriali per lo sviluppo del servizio

La cultura della catena alberghiera di Ritz Carlton è centrata sul cliente e sulla focalizzazione di tutte le persone che operano per la catena alberghiera per ottenere la fidelizzazione del cliente nel lungo periodo. Il motto di Ritz Carlton è quello secondo cui la catena alberghiera è un luogo in cui il confort e la cura autentica dei clienti è la missione principale di ogni risorsa, nel quale si percepisce un ambiente rilassato, piacevole, accogliente e raffinato.

Obiettivo di ogni risorsa, per i quali si sentono responsabilizzati, è quello di contribuire a creare relazioni forti e durature (“per la vita”) tra i clienti e la struttura alberghiera, mediante la capacità di rispondere rapidamente alle esigenze e ai desideri espressi e non ancora espressi del cliente.

Le risorse della catena alberghiera vengono supportate nella crescita delle competenze e nel raggiungimento del loro pieno potenziale, mediante formazione e mediante la responsabilizzazione, elementi che spingono le varie risorse a cercare continuamente opportunità di crescita e di innovazione per garantire il miglioramento continuo dell'organizzazione.

Per rispondere prontamente e propriamente alle esigenze del cliente la catena alberghiera monitora il comportamento dei clienti durante la loro permanenza, al fine di fornire loro servizi personalizzati, che anticipino le loro richieste, memorizzando ad esempio le loro bevande preferite al fine di fargliele trovare nel frigo bar durante il successivo soggiorno.

Ritz Carlton per sistematizzare, strutturare e sviluppare queste iniziative ha introdotto all'interno di alcuni alberghi pilota l'utilizzo dello strumento industriale del QFD (Quality Function Deployment) al fine di allineare le richieste del cliente con il servizio erogato. Mediante la HoQ (House of Quality) del QFD Ritz Carlton ha definito quali sono gli elementi sui quali focalizzarsi per progettare servizi in grado di corrispondere pienamente le aspettative del cliente.

Tale strumento congiuntamente ad alcuni principi del TPM, hanno permesso al Ritz Carlton di ridurre il tempo ciclo della pulizia delle stanze del 65%, il numero di difetti presenti nelle varie stanze circa del 40% (ottenendo una maggior affidabilità delle stanze e una loro maggior pulizia), ma soprattutto incrementando la produttività delle risorse, e la fidelizzazione del cliente, due elementi che permettono la sostenibilità aziendale nel tempo.

Ciò si è ottenuto mediante responsabilizzando ogni risorsa che opera nell'albergo sul servizio complessivo erogato, incrementando le loro competenze, facendo sì che possano essere le prime persone responsabili del servizio erogato al cliente, e che siano d'altra parte il punto di riferimento per il cliente finale.

In tal modo non solo si sono ridotti il numero di errori e il tempo ciclo di ogni attività, ma si è anche accresciuta la competenza delle risorse che si sentono responsabilizzate per il perseguimento degli obiettivi aziendali.

10.2. Dal caso di studio a un approccio metodologico per l'applicazione di tecniche industriali nel settore dei servizi.

Quanto sviluppato dalla catena alberghiera oggetto di studio, è stato pertanto analizzato al fine di capire come gli strumenti industriali utilizzati possano divenire strumenti di supporto nello sviluppo di tutti i servizi, facendo comunque riferimento a quelli alberghieri, al fine di poter perseguire strategie di orientamento al cliente.

Partendo quindi da quanto applicato, e dall'uso del QFD portato avanti nella catena alberghiera, si sono pertanto analizzati diversi strumenti industriali per capire come questi potessero strutturare un unico strumento di supporto nello sviluppo di servizi eccellenti, servizi che permettono di perseguire la sustainable excellence.

Tale analisi e la ricerca di un approccio metodologico per l'applicazione di tecniche industriali al settore dei servizi alberghieri, è conseguenza della constatazione che in tale settore vi è una crescente necessità di contenere i costi e di incrementare la relazione di lungo periodo con i propri clienti, al fine di garantire la sopravvivenza nel tempo.

Secondo recenti studi (PFK- HR Consulting 2006) dal 2001 al 2005 i costi di manutenzione nel settore alberghiero sono incrementate del 18%, il 33% in più rispetto all'incremento degli altri costi operativi all'interno del settore alberghiero.

Tale incremento è sicuramente frutto dell'aumento di importanza dei costi di manutenzione per incrementare la soddisfazione del cliente. Difatti la soddisfazione del cliente è strettamente correlata alla prima esperienza di primo contatto con il servizio: la prima cosa che nota un cliente in un albergo sono difatti i mobili, le finiture dell'albergo, la sua pulizia. Un secondo elemento che influisce sull'incremento dei costi di manutenzione è dovuto alla scarsa attenzione a questa categoria di costi da parte dei manager alberghieri.

Il bilanciamento dei costi di manutenzione e la capacità di fornire livelli di manutenzione in grado di fornire un servizio soddisfacente è pertanto una sfida nel settore alberghiero.

Spesso i manager cercano l'ottimale trade-off tra il controllo dei costi e i miglioramenti operativi, quando forse il reale problema non è relativo alla ricerca del trade off quanto piuttosto all'abilità di ottenere entrambi a livelli elevatissimi.

Un approccio sistemico nel quale convergono strumenti industriali ridefiniti per l'applicazione nel settore dei servizi, che permette di implementare una cultura del miglioramento continuo, dell'orientamento al cliente, che permette di perseguire l'eccellenza nel servizio mediante la riduzione dei costi, e viceversa.

L'approccio sistemico, che si è definito e che viene presentato nei successivi paragrafi, costituito da tecniche industriali e dallo sviluppo di una cultura industriale e di perseguimento dell'eccellenza tra tutte le risorse, permette di identificare l'hotel come un sistema unico, olistico e sviluppare di conseguenza politiche e strategia che permettono di strutturare efficacemente tutti i processi in tale ottica.

L'approccio sistemico costituito da tecniche industriali permette di agire sugli elementi tangibili del servizio alberghiero. Infatti il settore alberghiero è caratterizzato da servizi nei quali gli aspetti tangibili sono funzionali e parte integrante degli aspetti intangibili del servizio. Non è possibile parlare di servizi alberghieri eccellenti senza aver considerato entrambi gli aspetti. Gli aspetti tangibili hanno un importante impatto sul servizio erogato e pertanto vanno tenuti sotto controllo, con modalità analoghe a quelle utilizzate nell'industria manifatturiera dove gli elementi tangibili sono funzionali al prodotto.

Ogni cambiamento necessita di una visione e di un metodo: gli strumenti industriali, strutturate in un unico framework sono il metodo, la cultura industriale dell'eccellenza è la visione.

10.2.1. Gli strumenti industriali, QFD, FMEA e TPM.

Gli strumenti industriali dell'approccio sistemico sono il QFD, il TPM (strumenti già utilizzati dalla catena alberghiera Ritz Carlton, ma ridefiniti in tal contesto, al fine di sfruttare il loro pieno potenziale, in maniera congiunta e sistemica con gli altri strumenti). Tali strumenti permettono di ottenere in ambito industriale rilevanti miglioramenti, trasformando visibilmente il posto di lavoro e incrementando il livello di competenze e di conoscenze delle risorse nella produzione e nella manutenzione.

Il QFD (Quality Function Deployment), sviluppato in ambito industriale nel 1966 da Dr. Yoji Akao, è un metodo che permette di trasformare le richieste del cliente in caratteristiche di qualità e sviluppare un progetto partendo dalla funzionalità di ogni caratteristica e scomponendola nelle sue parti e nei processi necessari per realizzarle (Akao, 2004).

Mediante tale tecnica è possibile sviluppare a partire dalle richieste del cliente, specifiche del servizio, valori obiettivo, competenze ed elementi necessari la produzione/erogazione del prodotto/servizio affinché questo sia il più vicino possibile alle aspettative del cliente, cercando d'altra parte di contenere i costi e di ottimizzare i processi.

Per trasformare le richieste del cliente in progettazione e realizzazione di prodotti e servizi il QFD si serve di diverse matrici, chiamate HoQ (House of Quality), che hanno l'obiettivo di guidare le decisioni di dettaglio che si devono assumere durante il processo di scomposizione dell'aspettativa in qualità, elementi, processi (Cohen, 1995).

Le matrici dell'HoQ sono un metodo per sviluppare e progettare le caratteristiche volte a soddisfare le aspettative del cliente. Permettono di suddividere gli elementi che devono costituire il prodotto/ servizio, in quanto richiesti dal cliente, nelle sue caratteristiche. Le matrici dell'HoQ sono tra di loro sequenziali e tra di loro correlate in modo tale che l'output di una costituisca l'input di scomposizione della successiva. In tal modo dalle richieste del cliente si giunge per passi consequenziali agli elementi primi componenti e ai processi necessari.

Ogni matrice correla i "COSA" (riportati sulle colonne della matrice), con i "COME" (riportati sulle righe della matrice) attraverso un peso che ne indica l'importanza a la relazione che sussiste tra l'elemento in analisi (il "che cosa") con il "come" l'elemento viene soddisfatto dalle parti elementari, dai processi, dalle funzioni,.. In tal modo è possibile definir gli elementi sui quali prioritizzare i propri sforzi.

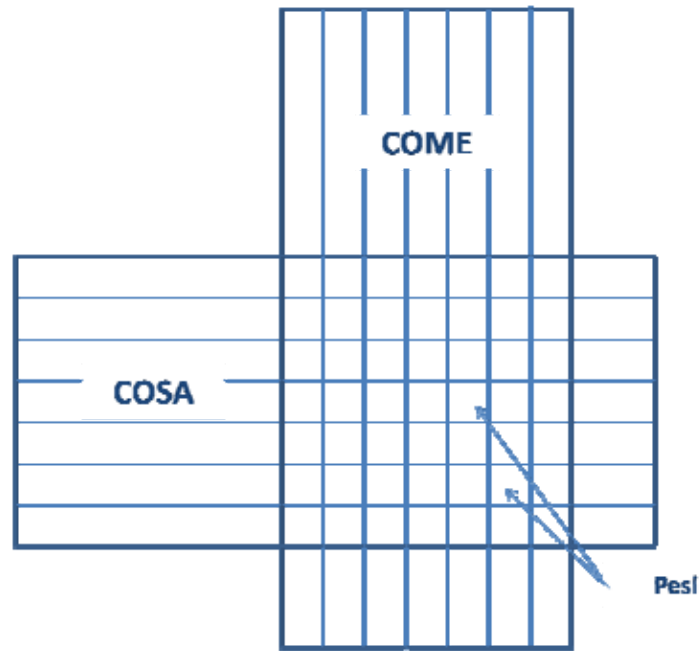


Figura 62 QFD- HoQ (House of Quality)

Sebbene nato in ambito industriale, il QFD è stato introdotto con successo anche nel settore dei servizi. Vi sono state difatti diverse applicazioni nel settore dell'educazione (Koksal, Egitman, 1998, Lam, Zhao 1998) bancario (Gonzales 2004) ospedaliero (Lim 1999) pubblico (Curry , Harbert 1998, Gerst 2004) dei trasporti (Trappey 1996, Sher 22006) e anche alberghiero (Stuart, Tax 1996; Dube 1999).

Tale diffusione e applicazione è sicuramente da imputare agli enormi benefici ottenibili mediante l'applicazione del QFD. Questi possono essere riassunti in (Griffin, Hauser, 1993; Bouchereau , Rowlands, 2000; Gonzalez et al., 2004, Xie et al., 2003, Bouchereau and Rowlands, 2000; Han et al., 2001; Chan and Wu, 2002)

- minori costi di progettazione e dei servizi grazie all'eliminazione dei processi irrilevanti e della necessità di minori cambiamenti nella progettazione
- minore tempo ciclo e minori errori di implementazione
- minori problemi di start-up e migliori performance aziendali
- miglioramento nella corrispondenza della progettazione del prodotto/servizio alle aspettative del cliente

- Assegnazione delle risorse in maniera più efficiente
- Miglioramento della qualità del servizio grazie alla possibilità di definire una priorità tra le richieste del cliente seguendo il punto di vista del cliente
- Aumento di comunicazione e scambio di idee all'interno dell'organizzazione

Il secondo strumento industriale utilizzato nell'approccio sistemico è la FMEA.

La FMEA (Failure Mode and Effective Analysis – Analisi delle modalità di guasto e dei suoi effetti) , introdotto nell'industria manifatturiera alla fine degli anni '70, è una delle metodologie che permette di identificare le modalità di guasto, predire i loro effetti e la loro rilevanza (Maddox, 2005), al fine di indirizzare le risorse alla loro prevenzione (soprattutto per i guasti che hanno un maggiore effetto) e al miglioramento continuo.

La FMEA permette di identificare i potenziali problemi del prodotto prima che questo entri in contatto con il cliente finale (Puente 2002) focalizzandosi principalmente su tre elementi :

- riconoscere e valutare le potenziali metodologie di guasti/errore e i loro potenziali effetti
- identificare e definire le priorità delle azioni da intraprendere per eliminare i potenziali guasti, ridurre la possibilità che avvengano e i loro rischio
- valutare le possibili azioni correttive da intraprendere per migliorare il prodotto, evitando che possa ripresentarsi le possibilità di errore/guasto

La FMEA richiede pertanto un'analisi ben definita e strutturata, che prevede una scomposizione del sistema nei suoi componenti principali. Per ognuno di tali elementi si è chiamati a identificare

- Tutte le potenziali modalità di guasto nelle quali il componente può incorrere
- Le cause per ogni potenziale modalità di guasto
- Gli effetti che le potenziali modalità di guasto possono generare
- I controlli che potrebbero essere effettuati per monitorare le possibili modalità di guasto

- Le azioni preventive o correttive che potrebbero essere attuate.

Una volta identificati tutti gli elementi per ogni elemento vengono identificati 3 parametri ai quali verrà assegnato un valore. I tre parametri sono:

- **S-** severità (S - Severity), ovvero la gravità degli effetti della modalità di guasto in analisi (la severità pertanto va ad analizzare le conseguenze del guasto/errore, diversamente dagli altri due parametri che prendono in esame aspetti della modalità di guasto)
- **O-** frequenza (O- Occurance), ovvero la frequenza con la quale si verifica una modalità di guasto
- **D-** rilevamento (D- Detection), ovvero la possibilità di identificare in anticipo la modalità di guasto, prima che questo si manifesti al cliente finale.

La combinazione dei tre parametri (e quindi dei tre valori assegnati a ogni parametro) definisce un nuovo parametri unico e riassuntivo , il RPN (Risk Priority Number), che permette di dare una misurazione unica del rischio di ogni elemento, identificando di conseguenza le priorità sulle quali agire.

$$RPN = S * D * O$$

La FMEA permette pertanto di identificare gli elementi critici sui quali agire (in quanto più o meno facilmente identificabili, più o meno frequenti e in quanto i loro effetti hanno un elevato impatto sul cliente finale), di definire una priorità di intervento e quindi l'uso ottimale delle risorse, di incrementare la soddisfazione dei clienti (riducendo le possibilità di errore/guasto), e quindi di incrementare la qualità del prodotto finale.

L'ultimo strumento, il TPM, Total Productive Maintenance, è uno strumento che combian insieme i principi della qualità totale, del coinvolgimento del dipendente, all'interno del contesto industriale, con l'obiettivo di massimizzare l'efficienza degli impianti attraverso strategie di manutenzione produttiva. Tale strumento, i suoi principi, i suoi pilastri e le sue modalità operative, sono state ampiamente analizzate all'interno del cap. 6, al quale si fa riferimento.

In letteratura il QFD, la FMEA e il TPM sono strumenti principalmente applicati in ambito industriale, anche se recentemente ci sono state diverse applicazioni nel settore dei servizi (Muzar, 2003, Dudam Press, 2003) anche se ancora pochi in ambito alberghiero (Kirk; Galanty, 2004).

Tutti e tre gli strumenti sono stati ampiamente analizzati separatamente nei diversi settori, e solo alcuni autori hanno cercato di strutturare framework che convogliassero al loro interno più di uno strumento, al fine di analizzare un aspetto sotto diversi punti di vista, sfruttando le possibili sinergie che i diversi strumenti offrono. Alcuni autori hanno infatti strutturato framework nel quale convergessero due dei tre strumenti analizzati, il QFD con il TPM (Pramod et al. 2006), o il QFD con la FMEA (Ginn et al., 1998), ma nessuno di tali framework è stato strutturato o applicato nel settore dei servizi. Soprattutto non esistono in letteratura framework che connettano insieme tutti e tre gli strumenti, il QFD, la FMEA e il TPM, e che permettano pertanto di convogliare in un unico schema e di analizzare sotto tre diversi punti di vista gli aspetti che hanno un impatto sul cliente finale, dalla definizione del prodotto/servizio alla sua realizzazione, alla definizione dell'organizzazione a supporto per l'erogazione.

Il framework dell'approccio sistemico include pertanto al suo interno i tre strumenti industriali al fine di definire un unico strumenti in grado di supportare le aziende di servizi, in particolar modo di servizi alberghieri, nella progettazione e nell'erogazione di servizi in grado non solo di soddisfare il cliente, ma anche di creare con esso un rapporto di lungo periodo. Tutto ciò mediante la piena comprensione, in maniera strutturata e sistematizzata dei suoi bisogni e desideri espressi e inespressi (mediante l'ausilio del QFD) e un'organizzazione in grado di indirizzare i propri sforzi lì dove è prioritario per il cliente (mediante l'ausilio della FMEA) attraverso il pieno coinvolgimento e la responsabilizzazione di tutte le risorse (mediante l'ausilio dei principi del TPM). Il framework di riferimento così definito deve avere al suo supporto il contemporaneo sviluppo della cultura industriale volta al perseguimento dell'eccellenza in tutte le attività; una cultura che si sviluppa parallelamente alla realizzazione del framework e che è funzionale alla piena applicazione di quest'ultimo.

10.2.2. Il frame work di riferimento dell'approccio sistemico

Il frame work di riferimento dell'approccio sistemico, nel quale convergono elementi del TPM, del QFD e della FMEA, è composto da due fasi, che supportano l'organizzazione del servizio e quella alberghiera in tutto il ciclo di vita dell'azienda alberghiera.

Le due fasi sono:

- una “**hard phase**”- fase hard- la fase dei cambiamenti strutturali, nella quale è definito non solo il servizio e le componenti che lo costituiranno, ma anche la progettazione della struttura del servizio o i cambiamenti strutturali da apportare alla struttura. È una fase ove entrano in gioco un gran numero di variabili e che coinvolge investimenti di maggior entità.
- Una “**soft phase**”-fase soft- di mantenimento e miglioramento continuo di quanto definito nella prima fase, che richiede minori investimenti finanziari, ma che richiede maggiori sforzi dal punto di vista culturale

La fase hard, di cambiamento strutturale, può essere realizzata in fase di re-engineering dei processi, in fase di ristrutturazione sia organizzativa che strutturale o in fase di progettazione di una nuova struttura. Tale fase può riguardare tutta la struttura alberghiera, tutti i suoi processi o solamente una parte di essi.

La fase soft, di mantenimento e miglioramento continuo, è normalmente consequenziale alla fase hard, ma può essere implementata anche senza che precedentemente sia stato implementata la fase "hard". In tal caso gli strumenti della fase "soft" (analizzati nel dettaglio nel par. 10.2.4) sono volti ad ottimizzare la situazione in cui si trova l'organizzazione alberghiera, l'"as is", attraverso il commitment di tutta l'organizzazione, la suddivisione delle responsabilità, l'analisi degli elementi che influiscono più o meno direttamente sulla soddisfazione del cliente. Tutti questi elementi sono ottenibili mediante l'ausilio di tecniche di ambito industriale.

La scelta di utilizzare la fase soft senza prima aver implementato la fase hard ha sicuramente un minore impatto, sia in termini di risorse coinvolte sia in termini di benefici perseguibili, rispetto all'ipotesi in cui vengano implementate entrambe le fasi, in quanto in tale scenario

verrebbe a mancare la ridefinizione strutturale degli elementi tangibili e intangibili che costituiscono il servizio. Verrebbe pertanto a mancare parte della strutturazione del servizio a partire dalle esigenze espresse e inespresse del cliente, potendo agire unicamente sugli elementi intangibili e sulla cultura aziendale. Ciò non preclude il miglioramento del servizio offerto, ma ne limita la completa gamma delle possibilità.

10.2.3. La fase hard

L'obiettivo della fase hard è quello definire la struttura del servizio, quali sono gli elementi che lo compongono, sia tangibili che intangibili, come deve essere strutturata la struttura alberghiera, come si devono articolare i processi, come si deve strutturare la struttura organizzativa, a partire dalle esigenze e dai desideri espressi e inespresse del cliente.

Tale obiettivo è raggiunto mediante l'utilizzo di tecniche industriali, e in tal caso del QFD, all'interno del frame work, al fine di introdurre la voce del cliente all'interno del processo di progettazione del nuovo servizio alberghiero.

La fase hard del frame work dell'approccio sistemico è costituito da una serie di matrici, dei "building block" (BB) - "mattoni"-, prese in prestito dalle matrici della HoQ del QFD.

I BB della fase "hard" provengono pertanto dalle HoQ (house of quality) (Hauser and Clausing, 1988) definite nel QFD (definite da Akao (1990) come un metodo per sviluppare e progettare la qualità di un prodotto /servizio per soddisfare un cliente mediante la trasformazione della domanda del cliente in un progetto, nelle sue fasi di realizzazione, nei suoi processi e nelle sue componenti, e introdotti in precedenza – par 10.2.1) e mettono in relazione i "cosa" con i "come" attraverso un rapporto definito tramite un peso. I BB sono una serie di matrici nelle quali l'output della prima (i "COME") costituiscono l'input per la successiva (i "COSA"), scomponendo in tal modo gli input originali in specifiche sempre di maggior dettaglio.

Nei vari BB i pesi, ovvero la relazione tra i "COME" e i "COSA", sono definiti diversamente nei vari step in funzione delle esigenze sulle quali il building block si focalizza.

Il primo BB, descritto in seguito, scompone le dimensioni della qualità di un servizio nei suoi attributi; il secondo BB parte dagli attributi del servizio per scomporli negli elementi costitutivi, il terzo BB parte da questi ultimi per scomporli in azioni da intraprendere.

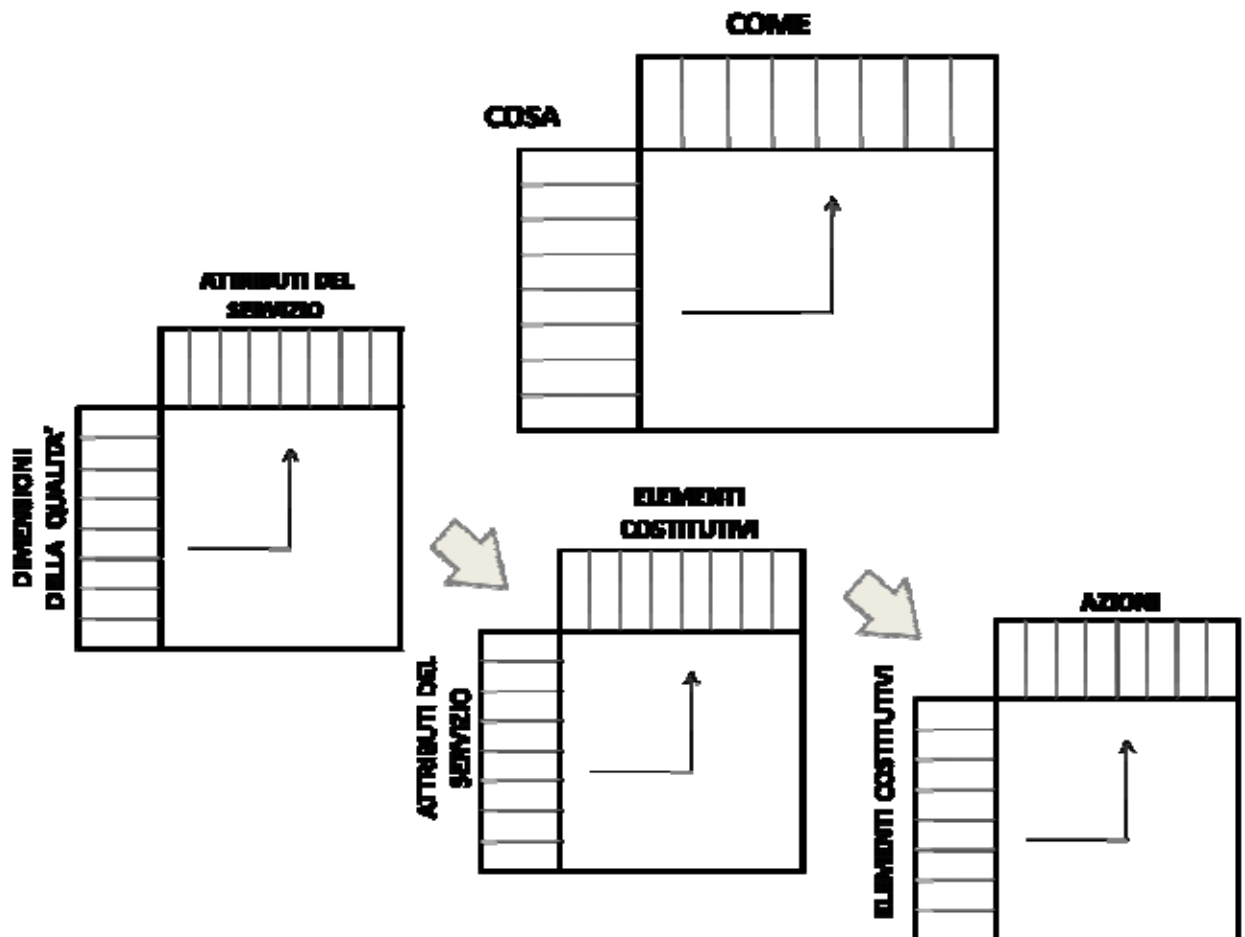


Figura 63 I BB della fase hard

Il primo BB della fase "hard" parte dalle indicazioni ottenute direttamente dal cliente, tramite l'utilizzo del SERVQUAL, in merito al servizio atteso. In tal modo mediante il primo BB è possibile identificare l'insieme di caratteristiche che il cliente si attende da un servizio.

Il SERVQUAL (Zeithaml *et al.*, 1990) è una metodologia che permette di identificare gli elementi che un cliente si aspetta da un servizio, classificandoli secondo 5 dimensioni principali,

- Elementi tangibili: aspetto delle strutture fisiche, delle attrezzature e del personale;

- Affidabilità: capacità di erogare il servizio promesso in modo affidabile e preciso;
- Capacità di risposta: volontà di aiutare i clienti e di fornire il servizio con prontezza;
- Capacità di rassicurazione: competenza e cortesia degli impiegati e loro capacità di ispirare fiducia e sicurezza;
- Empatia: assistenza premurosa e individualizzata che l'azienda riserva ai suoi clienti

Gli elementi che scaturiscono dall'indagine SERVQUAL sulle 5 dimensioni costituiscono il "come" della HoQ.

Pertanto nella prima matrice BB i "COSA" sono definiti dalle *dimensioni della qualità*, nelle quali può essere scomposto un servizio alberghiero, i "COME" sono gli *attributi del servizio*, ovvero le richieste esplicitamente richieste o implicitamente attese dal cliente (una stanza silenziosa, pulita, un servizio assistenza veloce ,...).

L'obiettivo del primo BB è quello di collegare gli attributi del servizio con la soddisfazione complessiva del cliente finale; infatti il cliente finale è pienamente soddisfatto solamente quando tutte le dimensioni della qualità del servizio sono pienamente appagate.

L'impatto della singola dimensione sulla soddisfazione generale è dato dal peso α_i , ove i rappresenta le diverse dimensioni della qualità del servizio.

I diversi attributi del servizio possono essere attributi implicitamente richiesti dal cliente, espressamente richiesti dal cliente o non essere espressi dal cliente, e pertanto rappresentare delle delizie per quest'ultimo.

Tale logica di tripartizione degli attributi in impliciti, espliciti e delizie è stata introdotta da Kano (1984). Il modello di Kano mostra come la soddisfazione del cliente vari in funzione del livello di percezione di tali attributi e in funzione della tipologia di attributo.

Un attributo implicito se non percepito nel prodotto/ servizio genera nel cliente finale un forte livello di insoddisfazione, mentre la sua presenza non genera soddisfazione, in quanto è un requisito che il cliente si aspetta di avere. I requisiti espliciti generano un livello di soddisfazione nel cliente finale direttamente proporzionale al loro livello di percezione. Le delizie invece non possono generare insoddisfazione in quanto il cliente non se le aspetta, ma

generano un elevato livello di soddisfazione all'aumentare del livello di percezione. Caratteristica di tale modello è la sua dinamicità: un requisito inizialmente delizia per un cliente, tende a divenire nel tempo un requisito esplicito e infine implicito.

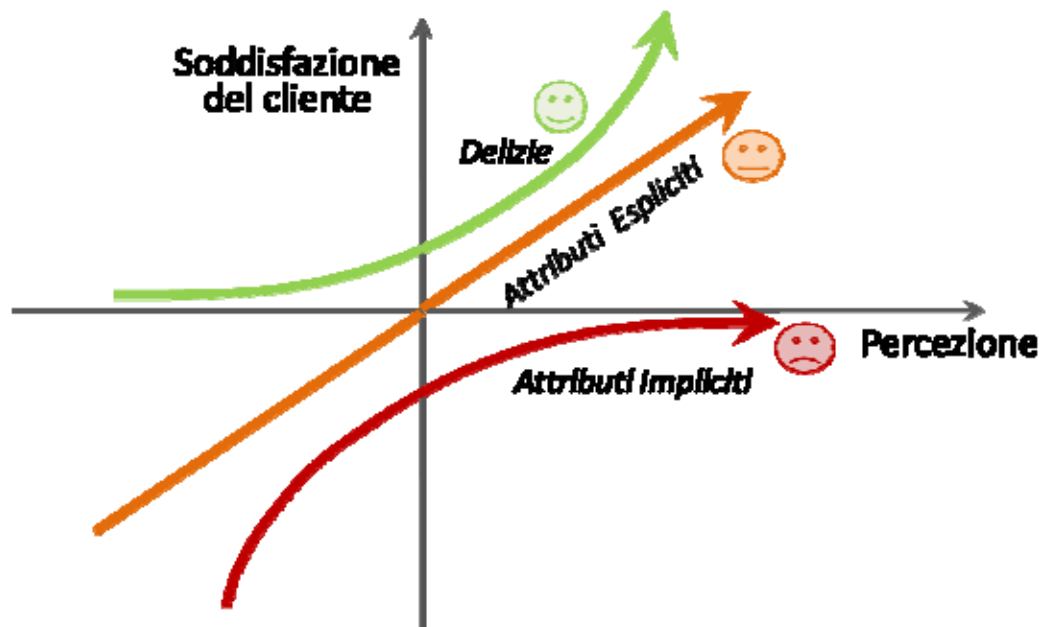


Figura 64 Modello di Kano

Per la definizione dei pesi della matrice dell'HoQ, ovvero i pesi tra il COME e il "COSA" dei BB, il framework fa riferimento alla FMEA, adattandola al contesto specifico. Nel primo BB il peso, rappresentato dall'indice A_{ij} , può assumere unicamente valori pari a 0 e 1, a seconda se l'attributo in analisi j , è correlato o meno, e dunque impatta o meno, con la dimensione della qualità i .

All'interno delle matrici del BB si è fatto ricorso all'utilizzo dell' strumento industriale della FMEA, adattandolo alle esigenze, ma confermando l'obiettivo primario della FMEA di definire un indice unico con il quale stabilire una priorità di intervento tra i vari elementi.

Analizzando il semiasse inferiore del modello di Kano e per poter quindi rappresentare gli attributi espliciti che non essendo percepiti creano insoddisfazione e gli attributi impliciti si sono definiti due parametri, **U**s e **P**. Us, che può variare tra 0 e 5, rappresenta la *gravità* (e pertanto può essere associato alla S- severity- della FMEA tradizionale) di una possibile

insoddisfazione del cliente causata dalla mancanza di percezione dell'attributo, mentre P, che può variare tra -5 e 0, rappresenta la *mancanza di percezione* dell'attributo.

Pertanto mediante le diverse combinazioni di Us e P è possibile definire le diverse curve degli attributi impliciti (con Us che varia da 2 a 5 in funzione della gravità di insoddisfazione per al mancanza del requisito) e dell'attributo esplicito (con Us=1).

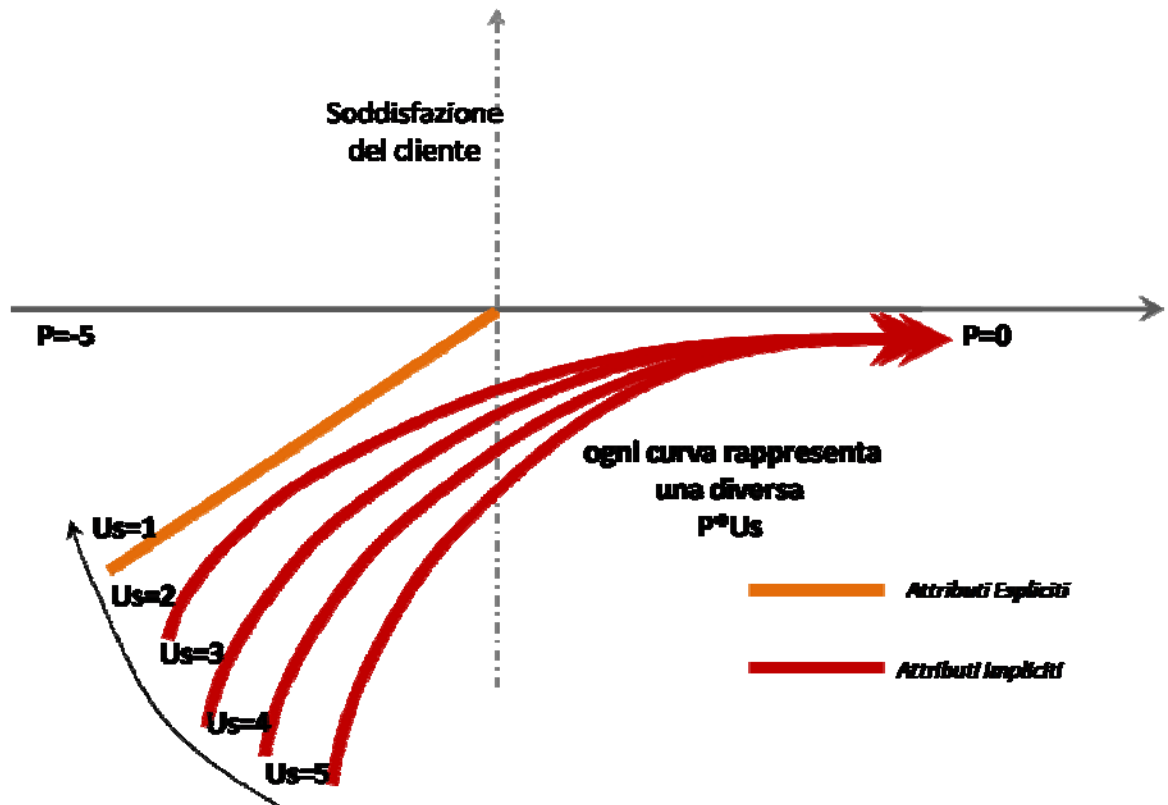


Figura 65 Semiasse negativo- attributi impliciti e espliciti

Attributi impliciti, la cui assenza genera un alto livello di insoddisfazione, presentano un valore Us alto (Us=5) che combinato con un elevato livello di assenza di percezione dell'attributo (P=-5) genera un alto livello di insoddisfazione nel cliente (pari a -25), mentre se combinato con una non assenza di percezione (P=0) non ha impatti sul livello di insoddisfazione.

Ogni combinazione di Us e P rappresenta un punto sulle diverse curve del modello di Kano, rappresentate dal variare di Us.

In modo duale è possibile identificare i punti appartenenti al semiasse superiore del modello di Kano. In tal caso i parametri sono identificati da **S**, che rappresenta il *livello di soddisfazione* dovuto alla percezione di un attributo (tale parametro può variare tra 0 e 5) e da **P**, che rappresenta il livello di *percezione* dell'attributo (in tal caso P può assumere solo valori positivi da 0 a 5). I diversi livelli di S, in maniera duale ai livelli di Us, rappresentano le diverse curve del modello di Kano, rappresentando gli attributi espliciti (con S=1) e le delizie (con S che varia da 2 a 5 in funzione del livello di soddisfazione in grado di generare l'attributo non espresso e inaspettato, la delizia).

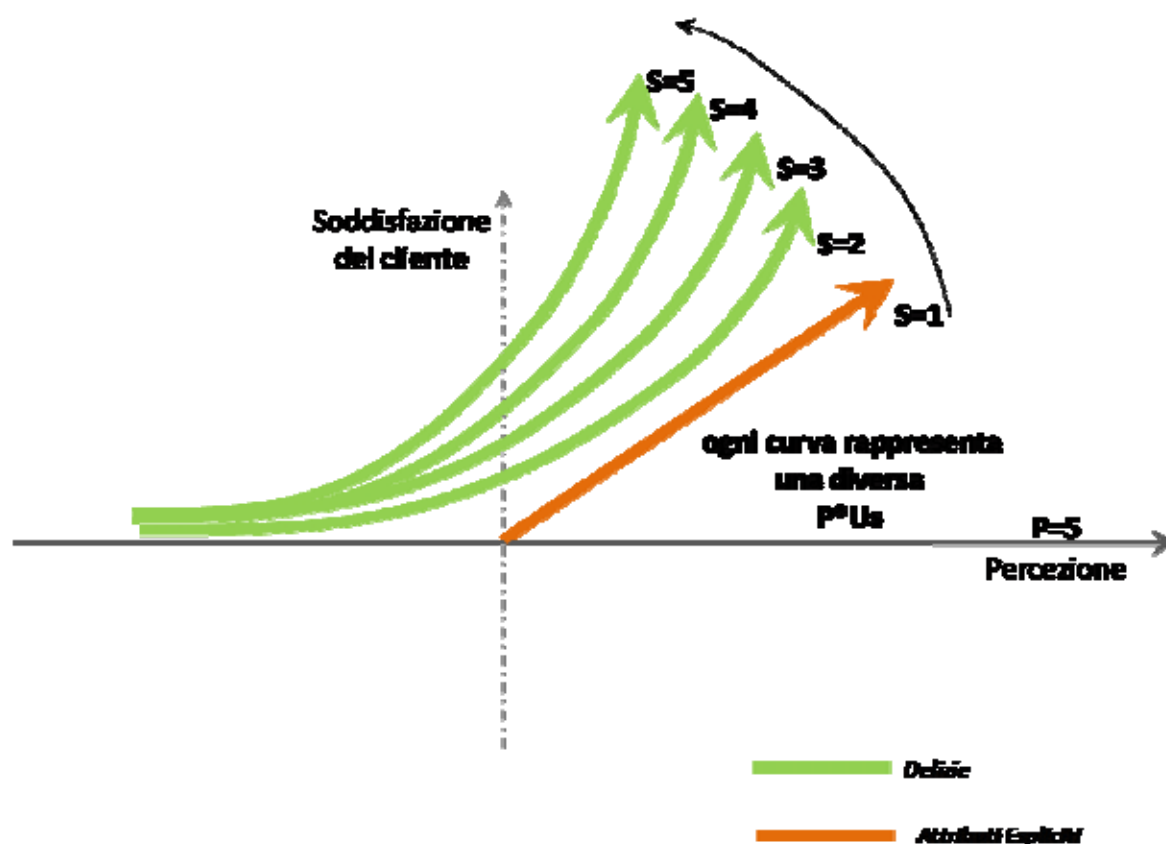


Figura 66 Semiasse positivo- attributi espliciti e delizie

Ogni combinazione di S e P rappresenta un punto sulle diverse curve del modello di Kano.

α_i = Pesi delle dimensioni del SERVIZIO

CINQUE DIMENSIONI DEL SERVIZIO	(i) →	ATTRIBUTI DEL SERVIZIO												(j) ↓
		α_i												
		Us	S	P	Us	S	P	Us	S	P	Us	S	P	
Elementi tangibili		A_{10}												
Affidabilità								A_{10}						
Capacità di risposta														
Capacità di rassicurazione														
Empatia														

Figura 67 Primo BB della fase hard del framework

Per ogni attributo del primo BB viene pertanto definito un valore A_{ij} , che può essere unicamente pari a 0 o 1, che dipende sia dall'attributo i in esame che dalla dimensione della qualità j , un valore di P e un valore di Us o di S (S e Us sono tra di loro mutualmente escludenti: se un attributo ha un valore Us diverso da zero, allora automaticamente avrà un valore S pari a zero e viceversa) (ottenendo in tal modo US_j, S_j, P_j) che non sono funzione della dimensione della qualità ma dipendono unicamente dall'attributo in analisi.

Il secondo BB (fig. 68) ha come “COSA” gli *attributi del servizio*, mentre come “COME” gli *elementi costitutivi*, ovvero gli elementi strutturali e organizzativi che determinano gli attributi del servizio.

Per ogni elemento costitutivo, identificato dal pedice k , si possono definire due parametri, O_k e I_{jk} .

O_k rappresenta la frequenza con la quale un elemento costitutivo del servizio è presente nel servizio stesso; è pertanto una caratteristica propria del servizio e non dipende dall'attributo del servizio del quale l'elemento fa parte. Questo parametro può assumere valori da 0 (nessuna frequenza) a 5 (elevata frequenza).

I_{jk} rappresenta invece l'impatto che un elemento costitutivo può avere su un attributo del servizio. I_{jk} può essere sia positivo, assumendo valori da 0 a 5, o negativo, assumendo valori da -5 a 0, a seconda se l'elemento k impatta positivamente o meno sull'attributo j in analisi. I_{jk} è pari a zero lì dove l'elemento non impatta in alcun modo sull'attributo.

S ↓	ELEMENTI COSTITUTIVI										↓ (k)
	O (k)										
ATTRIBUTI DEL SERVIZIO											
C (k)											

Figura 68 Secondo BB della fase hard del framework

Nel secondo BB è anche prevista l'introduzione del costo di ogni elemento costitutivo k , al fine di poter effettuare un'analisi costi- benefici sui diversi elementi, mediante il parametro C_k .

Mediante queste analisi e queste suddivisioni è possibile avere una completa visione su tutte le caratteristiche che incidono sulla soddisfazione del cliente finale, al fine di dare una priorità ove focalizzare le energie.

Per ottenere un indicatore unico per ogni elemento, e poter quindi definire una priorità tra di questi, si sono definiti per ogni elemento due indicatori, il NQPN (Non Quality Priority Number- Numero di priorità di non qualità) e il QPN (Quality Priority Number- Numero di priorità di qualità).

Il NQPN considera tutti quegli attributi, sul quale impatta l'elemento k , che hanno un U_s diverso da zero (e pertanto un S pari a zero) e pertanto considera l'insoddisfazione ; mentre viceversa il QPN considera tutti quegli attributi, sul quale impatta l'elemento k , che hanno un S diverso da zero.

Il NPQN è pari a

$$NQPN_k = O_k * \sum_{j=1}^{|J|} I_{kj} * U_{s_j} * P_j * \sum_{i=1}^5 \alpha_i * A_{ij}$$

Con k che indica gli *elementi costitutivi* tale che $k \in [1, |K|]$ con $|K|$ che indica la cardinalità dell'insieme degli elementi costitutivi,

j che indica gli *attributi del servizio*, tale che $j \in [1, |J|]$ con $|J|$ che indica la cardinalità dell'insieme degli attributi del servizio,

i che indica gli *dimensioni di qualità del servizio* tale che $i \in [1, 5]$.

NQPN rappresenta pertanto il livello di insoddisfazione generale, in quanto pesa anche il parametro α_i , causato dall'assenza di una caratteristica in un elemento che impatta su un attributo esplicito o implicito.

Analogamente è possibile definire l'indicatore univoco QPN come

$$QPN_k = O_k * \sum_{j=1}^{|J|} I_{kj} * S_j * P_j * \sum_{i=1}^5 \alpha_i * A_{ij}$$

In tale caso tale indicatore rappresenta quanto la presenza di una caratteristica in un elemento riesce a generare soddisfazione sul cliente finale, andando ad agire in prima istanza su un attributo esplicito o su una delizia, e conseguentemente su una dimensione della qualità che ha più o meno impatto sulla soddisfazione finale del cliente.

Ogni caratteristica ha pertanto un proprio indicatore univoco NQPN e QPN, in quanto ogni caratteristica può influenzare sia positivamente che negativamente diversi attributi.

I due parametri, NQPN e QPN, permettono di dare priorità alle varie caratteristiche nella definizione di come indirizzare le proprie risorse, grazie a una visione sul livello di soddisfazione e di insoddisfazione che genera la loro presenza/assenza. Una corretta strategia è pertanto quella che indirizza le risorse su quel mix di caratteristiche in grado di minimizzare gli elevati valori di NQPN senza diminuire d'altro canto il loro relativo valore di QPN, e incrementare il valore del QPN senza diminuire ulteriormente i valori medi e bassi di NQPN.

È da notare come gli indicatori Us, S, P e O richiamano i parametri D,S,O della FMEA, così come vi è una corrispondenza tra gli indicatori complessivi NQPN e QPN e il RPN della FMEA. Un ulteriore e più corrispondente all'originale uso della FMEA è presente successivamente nella fase soft.

L'ultimo BB della fase hard ha come obiettivo quello di scomporre gli elementi costitutivi nei azioni necessari a realizzarli.

Le azioni possono essere di tre tipologie:

- azioni organizzative, ovvero azioni volte a modificare solo gli aspetti organizzativi, senza agire sulla struttura alberghiera,
- azioni di manutenzione, ovvero azioni volti a modificare la struttura alberghiera solo in maniera superficiale
- azioni strutturali, ovvero azioni volti a modificare profondamente la struttura alberghiera.

Ogni elemento costitutivo può essere realizzato attraverso una o più tipologie di azione.

La possibilità che un elemento possa essere realizzato mediante una tipologia di azione è evidenziata da una “x” nel punto di intersezione tra le righe (gli elementi) e le colonne (le azioni).

	Azioni organizzative				Azioni di manutenzione				Azioni strutturali			
ELEMENTI COSTITUTIVI												

Figura 69 Terzo BB della fase hard del framework

La decisione di quale azione intraprendere dipende dallo stato in cui si trova l'organizzazione alberghiera nel suo ciclo di vita, se in fase di riorganizzazione, in fase di ristrutturazione o in fase di costruzione (fig.70)

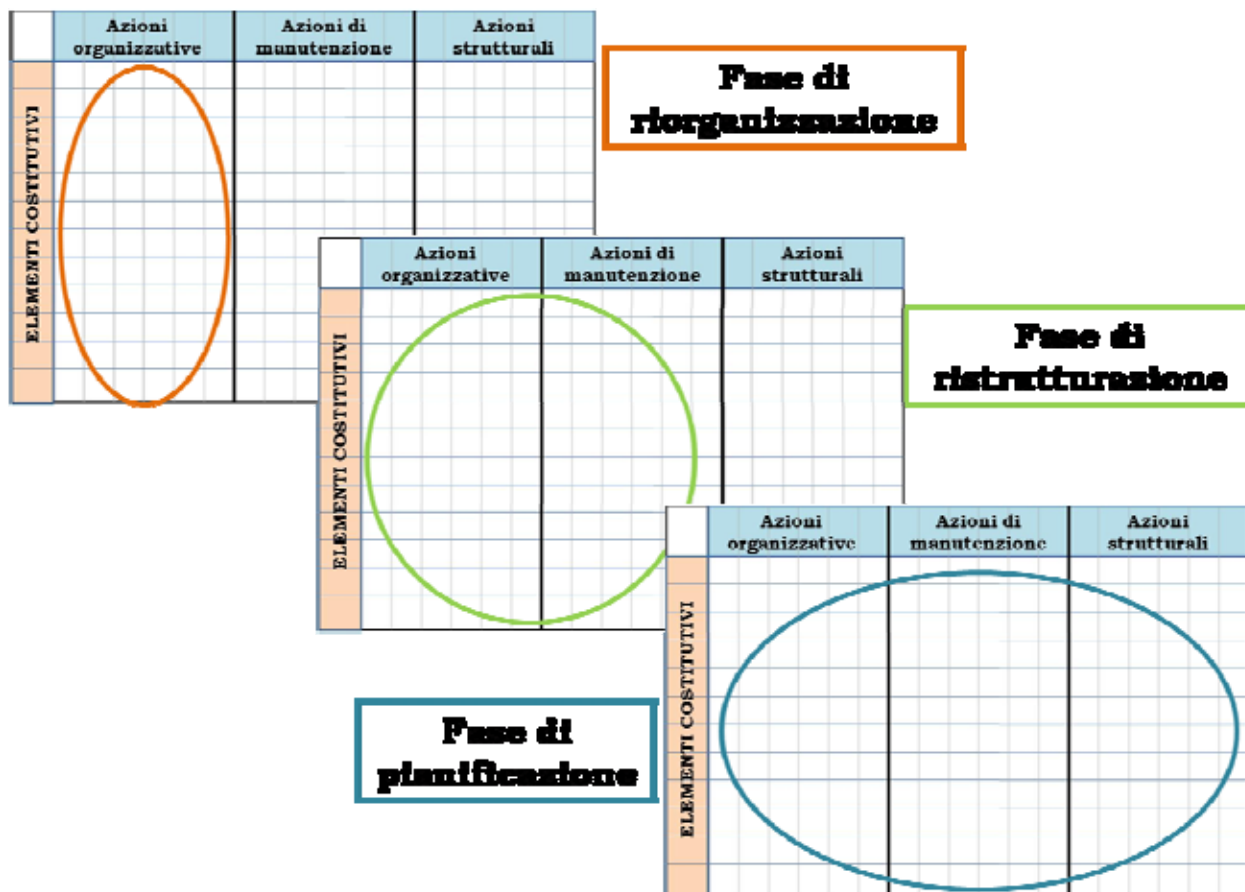


Figura 70 Scelta della azioni da intraprendere in funzione della fase in cui si trova l'albergo.

La scomposizione nei tre BB a partire da ciò che il cliente si aspetta permette di definire una visione completa di tutti gli elementi e le caratteristiche che un servizio alberghiero deve avere e come impattano sulla soddisfazione del cliente finale. Mediante tale panoramica completa l'organizzazione può decidere quali elementi implementare e ove indirizzare le proprie risorse attraverso un'analisi costi- benefici. Naturalmente tale scelta è funzione della fase del proprio ciclo di vita in cui si trova l'organizzazione. Ogni scelta intrapresa comporta della conseguenti modifiche all'interno dei BB definiti: alcuni elementi scompaiono mentre altri cambiano il loro status in quanto ogni scelta cambia più o meno profondamente la struttura alberghiera e il servizio, definendo nuove priorità e nuovi elementi sul quale porre attenzione nella successiva fase soft.

La fase hard fin'ora analizzata ha sicuramente un impatto strutturale e organizzativo piuttosto che culturale, richiedendo pertanto un commitment organizzativo e un impegno economico di maggior entità rispetto a quello richiesto nella successiva fase soft.

La fase hard pertanto ha un maggior magnitudo, ma focalizzata in un lasso temporale piuttosto breve (soprattutto se confrontata con la fase soft), coinvolgendo solamente parte delle risorse umane dell'organizzazione (mentre la fase soft coinvolge tutta l'organizzazione a tutti i livelli).

Nella fase hard infatti vi è un coinvolgimento del top management, che definisce e prende decisioni grazie all'ausilio degli strumenti industriali presenti nei diversi BB. Questa fase non richiede dei cambiamenti culturali verso una cultura industriale di tutto il personale , prerequisito della fase soft, ma unicamente un approccio industriale del top management, risultando pertanto un punto di partenza.

È la fase soft la fase nella quale vi è un profondo cambiamento culturale di tutta l'organizzazione; un cambiamento che vede al centro un approccio industriale ma che è finalizzato a garantire un maggior orientamento di tutte le risorse al cliente finale grazie al profondo coinvolgimento e condivisione degli obiettivi da parte di tutte le risorse.

10.2.4. La fase soft

La fase soft dell'approccio sistemico ha come obiettivo quello di introdurre metodologie industriali per ingaggiare i dipendenti nel mantenere efficientemente e migliorare continuamente sia ciò che è stato definito durante la precedente fase hard sia ciò che eventualmente era già presente all'interno dell'albergo. La fase soft parte dalle scelte del management effettuate alla fine della fase hard.

La fase soft utilizza gli strumenti industriali della FMEA e del TPM, cercando di diffondere e rafforzare la cultura industriale e del perseguimento dell'eccellenza operativa all'interno dell'organizzazione e di consolidare la stessa nel top management.

In questa fase i cambiamenti sono più graduali e continui rispetto alla fase precedente ma sono anche più profondi in quanto agiscono nell'operare quotidiano, nel lungo periodo e nel comportamento del singolo coinvolgendo tutte le risorse umane dell'organizzazione.

Bisogna d'altronde considerare che eventualmente la seconda fase può essere realizzata anche in assenza della precedente, richiedendo un minore impiego di risorse. In tal caso si utilizzano gli strumenti industriali e la cultura dell'operational excellence, senza avere la garanzia del consolidamento iniziale della stessa nel top management, con conseguenti minori benefici conseguibili. In tale scenario gli elementi del BB che derivano dalla fase hard, necessari per alimentare la fase soft sono definiti dalle caratteristiche, dai processi e dall'organizzazione esistente all'interno dell'albero e del servizio.

Gli elementi costituenti derivanti dal secondo BB della fase hard definiscono una lista di elementi che hanno un impatto sugli attributi del servizio e quindi sulla soddisfazione del cliente finale.

Questa lista di elementi viene scomposta ulteriormente nella fase soft in un successivo BB nel quale i COSA sono costituiti dagli *elementi costitutivi*, provenienti dal secondo BB della fase hard e dalle scelte del management (che hanno individuato tra tutti gli elementi costitutivi quelli da realizzare nell'organizzazione), mentre i COME sono costituiti dalle *parti costitutive* di ogni elemento, ovvero le singole parti in cui può essere decomposto ogni elemento. In questo modo si ottiene una lista di parti, che compongono i vari elementi realizzati all'interno dell'albergo, sulle quali applicare gli strumenti della FMEA e del TPM.

Per ogni parte caratteristica in cui è scomposto un elemento vengono definiti i tre parametri della FMEA: la S- severity- ovvero la gravità degli effetti di un possibile guasto; la D- detection- ovvero la possibilità di individuare il possibile guasto prima che questo abbia impatto sul cliente finale; la O- occurrence- ovvero la frequenza con la quale si verifica il possibile guasto.

{F} ↓	PARTI COSTITUTIVE (1) ↓														
	S	D	O	S	D	O	S	D	O	S	D	O	S	D	O
ELEMENTI COSTITUTIVI															

Figura 71 BB della fase soft nel quale viene applicata la FMEA

Pertanto per ogni parte si avranno tre parametri, funzione degli elementi sul quale le parti si trovano (è difatti da considerare che la stesso parte può essere più o meno facilmente rintracciabile a seconda dell'elemento al quale appartiene).

I tre parametri, S, D, O, combinati insieme restituiscono il Risk Priority Number, RPN, (Numero di priorità di rischio) ovvero un indicatore univoco che, come descritto nel par 10.2.1, permette di identificare le priorità sulle quali intervenire.

RPN permette di identificare quali sono le parti costitutive sulle quali, in funzione del loro rischio relativo, indirizzare gli sforzi delle risorse al fine di minimizzare il loro impatto e aumentare la soddisfazione del cliente finale.

Bisogna considerare che qualora tutti e tre i parametri, S,D,O, siano molto bassi (S=D=O=1), il guasto della part ha un impatto molto basso sull'elemento e quindi sulla soddisfazione del cliente finale, in quanto può capitare molto raramente, può essere difficilmente individuato dal cliente finale oppure può avere bassissime conseguenza. Il conseguente valore basso di RPN permette pertanto di identificare tali casi ed evitare di indirizzare risorse lì dove non è realmente necessario.

Inoltre è importante notare che il valore RPN non è costante nel tempo, ma varia in funzione delle manutenzioni correttive e preventive effettuate nel tempo dalle risorse sui vari elementi.

L'indicatore RPN presente nella fase soft è senza dubbio simile ai due indicatori complessivi della fase hard, il NQPN e il QPN. Nonostante ciò la FMEA è utilizzata nelle due fasi con due scopi differenti e in modalità differenti: nella fase hard è stato utilizzato unicamente la logica dello strumento della FMEA per poter individuare gli elementi che hanno un maggiore impatto sulla soddisfazione del cliente finale; nella fase soft la FMEA è utilizzata interamente per poter individuarle le potenzialità di guasto delle varie parti al fine di prevenirle incidendo in tal modo positivamente sulla soddisfazione del cliente finale.

I tre indicatori, il NPQPN, il QPN e il RPN, permettono pertanto di dare una visione complessiva: non solo sulle conseguenze che si possono determinare a causa di guasti sulle varie parti, ma anche come queste impattano sulla soddisfazione del cliente finale attraverso gli elementi si cui fanno parte e quindi di conseguenza mediante i relativi attributi.

La lista delle parti costituenti sulle quali porre maggior attenzione, risultante della quarta matrice BB e dell'applicazione della FMEA, è la base di supporto sulle quali applicare i principi del TPM.

Il TPM permette di sviluppare le competenze delle risorse, incrementando il loro senso di appartenenza all'organizzazione e la loro responsabilità.

Nella fase soft si fa riferimento a tutti i pilastri del TPM, dalle 5S al miglioramento continuo, alla manutenzione autonoma, alla manutenzione preventiva, etc, (vedi par 6.2) e i principi culturali del TPM.

Il TPM Il servizio alberghiero difatti ha sia elementi intangibili che tangibili sui quali poter applicare i vari pilastri.

Per l'albergo l'impianto produttivo ove applicare il TPM è sia il luogo ove si svolge il servizio stesso (camera, bagno, ristorante..) sia la strumentazione a supporto delle risorse (ad esempio il carrello per l'addetto alle pulizie). Ad entrambi si possono applicare sia le 5 s sia gli altri pilastri del TPM.

Esempi di applicazione del TPM nell'albergo possono essere rappresentati da :

- analizzare la/ le attività svolte e gli elementi tangibili utilizzati nel proprio operare al fine di individuare ciò che è strettamente necessario e ciò che è a valore aggiunto;
- mantenere ordinato e pulito "entrambi" gli "impianti di produzione" (sia il luogo di erogazione del servizio che la strumentazione a supporto) al fine di eliminare i tempi di ricerca della strumentazione necessaria e di individuare prontamente le mancanze e gli errori/ guasti;
- descrivere le attività, definire standard operativi, strutturare check list per aumentare la velocità e l'affidabilità delle attività;
- standardizzare elementi, attività, strumentazione di supporto al fine di minimizzare il livello di scorta e la variabilità delle parti sostitutive.

Queste sono alcune attività operative proprie del TPM che possono essere facilmente applicate ai servizi alberghieri da ogni risorsa.

La manutenzione preventiva e autonoma e per la qualità sono funzione di un incremento delle competenze ed esperienze delle risorse dell'organizzazione, e garantiscono un costante mantenimento e miglioramento nel tempo di quanto definito e implementato nel servizio alberghiero e nella sua struttura.

I principi culturali del miglioramento continuo, dell'ordine, della disciplina, ma soprattutto i principi della responsabilizzazione sono elementi trasversali a tutte le attività del TPM, e sono elementi parte integrante di una cultura del servizio basata sul coinvolgimento, sul miglioramento continuo e sull'efficienza operativa.

Tutto ciò deve essere naturalmente supportato da un'adeguata formazione e dal commitment in prima persona da parte del top management, al fine di garantire la sostenibilità nel tempo dell'approccio sistemico (vedi par 6.3).

Mediante l'implementazione dei principi e dei pilastri del TPM (adattandoli alla realtà contingente) non solo è possibile mantenere lo "status quo" dell'albergo e del servizio, ma anche di migliorarlo continuamente.

Alcuni risultati ottenibili si possono riassumere in:

- maggior efficienza e minori costi per la manutenzione ordinaria, in quanto parte di essa è effettuata dal personale interno, riducendo i costi di manutenzione esterna,
- minore necessità di manutenzione straordinaria
- minor insoddisfazione del cliente dovuta all'indisponibilità di uno o più elementi del servizio
- aumento della soddisfazione, del commitment dei dipendenti.

Infine l'applicazione del TPM permette di ottenere in tutta l'organizzazione a tutti i livelli, persone più formate, più motivate, più ingaggiate e pertanto più orientate al cliente finale.

10.2.5. I vantaggi ottenibili dall'applicazione dell'approccio sistemico

L'approccio sistemico strutturato da un framework, costituito da una fase hard (nella quale viene definito come strutturare il servizio, la struttura alberghiera e quella organizzativa per riuscire a creare una maggior soddisfazione nel cliente finale) e da una fase soft (nella quale vengono definiti le modalità operative mediante le quali mantenere e migliorare continuamente quanto definito nella prima fase), e da una cultura industriale e di perseguimento dell'eccellenza tra tutte le risorse, permette di ottenere diversi vantaggi.

Tale approccio, frutto dello studio del caso di studio Ritz Carlton e dell'analisi di come estendere la sua strategia orientata al cliente in un approccio adottabile da tutte le organizzazioni alberghiere, permette di analizzare in profondità e nel suo complesso tutta l'organizzazione, definendo obiettivi, strategie, processi operativi che partono dalle aspettative espresse e non espresse del cliente.

È un approccio che permette di entrare in profondità, scomponendo a più livelli in modo sistematico i processi in sotto processi, il servizio in ciò che lo costituisce.

È un approccio che coinvolge tutta l'organizzazione, dal manager all'operaio, permettendo loro di percepire, conoscere e agire su ciò che ha un maggior impatto sul cliente.

È un approccio che permette di avere una profonda conoscenza dei processi e di tutti gli elementi che incidono sugli stessi, delle loro modalità di guasto/disservizio e delle loro conseguenze, ottenendo come risultato una maggior capacità di controllo di tutte le variabili che agiscono sulla soddisfazione del cliente. Processi più prevedibili sono processi più robusti, e dunque più affidabili, che permettono di avere un servizio migliore a un costo minore, in quanto basato sulle esigenze effettive e sugli elementi strettamente cogenti, necessari e correlati ad esso.

La presenza di un approccio sistemico permette di mantenere sotto controllo la service excellence senza perdere di vista l'efficienza aziendale.

Permette difatti di mantenere sotto controllo i costi, andando nella fase "hard" a sfruttare le sinergie degli elementi sui processi e sui componenti e nella fase "soft" a ridurre i costi della manutenzione, mediante la manutenzione preventiva e l'affidamento della stessa alle risorse interne.

Permette di ottenere l'efficienza delle strutture sia nella fase di progettazione, che di riprogettazione che di riorganizzazione.

Permette di incrementare il valore percepito dal cliente andando a far coincidere quanto erogato al cliente a quanto percepito e richiesto dallo stesso.

Permette di creare una coscienza volta all'ottimizzazione in tutte le risorse.

Permette di incrementare il valore percepito dal cliente, aggiungendo "il fattore umano" al servizio erogato, derivante dalla percezione della responsabilizzazione del personale alberghiero ottenuta con il TPM (il cliente ad esempio se e può accorgere attraverso un bigliettino con sopra scritto " per ogni richiesta ed esigenza la responsabilità della camera/bagno è di"), fattore che diventa tanto più importante tanto più il servizio sul quale incide ha impatti sulla sfera personale.

Infine l'approccio sistemico permette di focalizzare l'attenzione dell'organizzazione sulla sua risorsa interna più importante, le sue risorse, ogni singolo dipendente. I processi che

prendono vita dall'approccio sistemico sono processi che supportano e sono supportati a loro volta dal processo di employee engagement. L'approccio sistemico pertanto permette di ingaggiare le risorse all'interno dell'organizzazione, convogliando i loro sforzi verso un obiettivo comune, verso una visione comune, garantendo in questo modo di ottenere una sustainable excellence nel tempo.

11. Conclusioni

Epilogo o forse inizio?

La sostenibilità aziendale e l'eccellenza aziendale: due facce della stessa medaglia, l'una causa e conseguenza dell'altra.

Due facce che hanno come unico presupposto comune la capacità di concepire l'organizzazione come un sistema unico, olistico. Come un organismo vivente, che cresce e che deve quotidianamente vincere la sua battaglia di selezione della specie.

La sustainable excellence, un ambito di ricerca, un'area dai confini non definiti, non strutturati.

Siamo partiti per definirla da ciò che la sustainable excellence non è.

Non è sostenibilità ambientale, né sostenibilità sociale, né sostenibilità economica, anche se alcuni suoi elementi sono impercettibilmente analizzati all'interno di queste tre aree e anche se confina ed ha punti di contatto con tutte e tre.

Non può essere semplicemente ciò che si va a configurare come corporate sustainability (o business sustainability), in quanto è sicuramente la capacità di soddisfare i bisogni degli stakeholder presenti e futuri, ma è anche la capacità di saperlo fare meglio degli altri, in maniera continuativa ed incrementale, riuscendo a creare sempre nuovo valore aggiunto.

Non è riassumibile nei modelli di eccellenza, in quanto questi hanno la capacità di vedere l'organizzazione come un organismo unico che cresce e migliora continuamente per raggiungere l'eccellenza, ma non hanno una dimensione temporale che li proietta nel lungo periodo; prevedono strategie lungimiranti, ma non prevedono l'impatto di lungo periodo di tali strategie.

Ma allora quali sono i tratti caratteristici della sustainable excellence, trasversali ai vari settori industriali e alle varie organizzazioni?

Quanto studiato e presentato nella presente tesi ha avuto come obiettivo quello di individuare alcuni elementi che caratterizzassero le organizzazioni che perseguono la sustainable excellence. Non è un quadro esaustivo e completo, è piuttosto l'inizio di un percorso che si va a posizionare lì dove la letteratura è ancora carente.

È un percorso che ha portato alla definizione di alcuni tratti trasversali.

Strategia

Una strategia aziendale chiara univoca, di lungo periodo. Organizzazioni che perseguono la sustainable excellence sono organizzazioni che hanno una strategia focalizzata sull'elemento chiave (sia esso l'orientamento al business, sia esso l'orientamento al cliente, sia esso il marchio o le risorse umane, o altri elementi chiave ancora) capace di rendere l'organizzazione unica agli occhi dello stakeholder, capace di creare un vantaggio competitivo che duri nel tempo.

Una strategia che si attua mediante piani operativi che si trasformano continuamente nel tempo e che trasformano continuamente le risorse a disposizione, innovando continuamente alla ricerca del miglioramento continuo, ma che contemporaneamente rimangono costantemente fisse sull'elemento chiave.

Una strategia orientata verso un obiettivo unico verso il quale sono allineati tutti gli sforzi aziendali.

Una strategia in grado di definire nuovi mercati e creare nuove regole, o in grado di sfruttare quelle esistenti capendo il loro significato in profondità per adattarlo al proprio valore chiave capace di creare valore nel lungo periodo.

Unione

Corporate sustainability e modelli dell'eccellenza; sostenibilità aziendale e eccellenza aziendale.

Una strategia aziendale e le altre strategie operative, che cooperano congiuntamente per un obiettivo comune, su una cultura comune.

La sustainable excellence non è esclusione ma inclusione. È la capacità di capire l'organizzazione nel suo complesso, in quanto organismo complicato, dove ogni parte è

funzionale al tutto, dove ogni strategia ha un impatto sulle altre nel breve o nel lungo periodo, in un sistema dinamico che muta continuamente.

Uomini

Uomini e non risorse umane, in quanto non sono analizzate unicamente come elemento produttivo, ma quanto sorgente di vantaggio competitivo. Elemento inimitabile, capace di moltiplicare sforzi ed idee di un'organizzazione se coinvolte, responsabilizzate, formate per raggiungere il loro pieno potenziale e soprattutto allineate verso un'unica direzione.

Uomini che pensano, supportano, innovano. Uomini che crescono, condividono, collaborano con altri uomini.

L'employee engagement è una strategia ed è il processo con la quale si attua, ma è anche la linfa vitale che permette di mettere l'uomo al centro dell'organizzazione e di creare su di esso la sustainable excellence.

Strumenti

Non esiste distinzione tra strumenti adatti al settore industriale e manifatturiero e strumenti adatti al settore dei servizi.

Esiste la distinzione tra approcci adatte al mercato, ai clienti e al contesto di riferimento e approcci non adatti, a prescindere dal contesto nel quale sono nati.

Considerare gli strumenti industriali adatti unicamente a realtà manifatturiere è come considerare gli approcci nati in Giappone alla fine degli anni '50, quali il TQM, il TPM, la Lean Manufacturing adatti solamente alla cultura orientale e non applicabili alle aziende occidentali.

Gli strumenti industriali, adattati al contesto di riferimento del settore dei servizi possono fornire supporto nell'applicazione di strategie, in maniera equivalente a strumenti nati

prettamente in ambito dei servizi. La capacità di vedere le cose da prospettive diverse è ciò che permette di cambiare le regole, definirne di nuove e perseguire un'eccellenza sostenibile nel tempo.

“Attrazione”

La sopravvivenza non è per quegli individui che si fanno mimetizzare meglio, ma per quelli che sono in grado di attrarre meglio degli altri il compagno per perpetuarsi nel tempo.

La sopravvivenza nel tempo di un'organizzazione non è nella competizione, cercando di superare i propri concorrenti, ma nella sua capacità di essere attrattivi meglio delle altre organizzazioni per gli stakeholder.

La sopravvivenza è inscindibilmente legata alla capacità di trovare quel mix di fattori che rendono l'organizzazione unica, più attraente rispetto ai concorrenti agli occhi dello stakeholder, sia esso il cliente finale (origine e fine dei processi aziendali, fonte di reddito), sia esso l'azionista e il proprietario, siano esse le risorse interne, sia essa la società.

Non vince il più forte, vince il più attraente.

Vincere la battaglia alla selezione naturale è essere capaci di attrarre i propri stakeholder.

Vincere la sfida per la sustainable excellence è essere capaci di adattare vecchie regole a nuovi confini o crearne nuove in vecchi contesti.

Vincere la sfida per la sustainable excellence è innanzitutto capire che quella sfida già è in atto e che la strada da intraprendere, sia tu un ricercatore o sia tu un'azienda è ancora tutta da battere.

Buon inizio..

Bibliografia

Ahuja I.P.S., Khamba J.S., (2008), "Total productive maintenance: literature review and directions", *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol. 3, No 3 / 2008, pp 360 – 381

Akao, Y. (1990), *Quality Function Deployment*, Productivity Press, USA.

Akao, Y., Mazur, G. (2003), "The leading edge in QFD: past, present and future", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20 No.1, pp.20-35

Akao, Y. (2004), *Function Deployment: Integrating Customer Requirements into Product Design*, Productivity Press, USA.

Andronikidis A, Georgiou A.C., Gotzamani K., Kamvysi K., 2009, "The application of quality function deployment in service quality management", *The TQM Journal*, Vol 21, No., 4 pp 319-333

Argyris, C. (1998), "Empowerment: the emperor's new clothes", *Harvard Business Review*, pp. 98-105.

Avolio, B.J, Gardner, W.L., Walumbwa, F.O, Luthans, F. e May, D. (2004), "Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 8, pp. 801-23.

Azapagic, A., Perdan, S., (2000). "Indicators of sustainable development for industry: a general framework". *Trans. IChemE (Proc. Safety Envir. Prot.) Part B* 2000 78 (B4), 243–261.

Azapagic, A., (2004). "Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry". *J. Clean. Prod.* 12, 639–662.

Bakerjan, R. (1994), "Tool and Manufacturing Engineers Handbook", *Continuous Improvement*, Vol. 7, 4th ed., ASME, New York, NY.

Bhadury, B. (1988), *Total Productive Maintenance*, Allied Publishers Limited, New Delhi

- Bhadury, B. (2000), "Management of productivity through TPM", *Productivity*, Vol. 41 No. 2, pp. 240-51.
- Bamber, C.J., Sharp, J.M. and Hides, M. (1999), "Factors affecting successful implementation of total productive maintenance: a UK manufacturing case study perspective", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 5 No. 3, pp. 162-81
- Barney JB. (1986). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*, 11, 656–665.
- Barney, J., (1991). "*Firm resources and sustained competitive advantage*". *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J. B., (1992). "*Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource-based analysis*". In P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 8: 39-61. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bass, B.M. (1999), "*Two decades of research and development in transformational leadership*", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8 No. 1, pp. 9-32.
- Bates, S. (2004), "Getting engaged", *HR Magazine*, Vol. 49 No. 2, pp. 44-51.
- Bebbington, J., & Gray, R., (2001),. "*An account of sustainability: Failure, success and a reconceptualization.*" *Critical Perspectives on Accounting*, 12(5), 557–588.
- Becker, S.W. (1993), "TQM does work: ten reasons why misguided efforts fail", *Management Review*, Vol. 82 No. 5, pp. 30-4.
- Baumruk, R. (2004), "The missing link: the role of employee engagement in business success", *Workspan*, Vol. 47, pp. 48-52.
- Bouchereau, V. and Rowlands, H. (2000), "Methods and techniques to help quality function deployment (QFD)", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7 No. 1, pp. 8-19.
- Bowen, David E. & Lawler III, Edward E. (1992). "The empowerment of service workers: What, why, how and when", *Sloan Management Review*, 33(3): 31-39

- Brady J., (2005), "Environmental management in organizations: the IEMA handbook"
- Brundtland GH. (1987). "Our Common Future". World Commission on Environment and Development:Brussels
- Buzzell, R.D. and Gale, B.T. (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, Free Press, New York, NY.
- Cesarotti V., Spada C., Mulè G., (2007) "On going the extra mile. (and sustaining a top condition on the way)";EFQM Cases 2007
- Cesarotti V., Spada C., (2009) "A systematic approach to achieve operational excellence in hotel services", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2009, Vol. 1, No. 1, pp. 51-66
- Cesarotti V., Spada C., (2009), "The impact of employee engagement on corporate sustainability in the service sector", proceedings of ICQSS 2009, 27-29 Agosto 2009, Verona (It)
- Chalofsky, N. (2003), "An emerging construct for meaningful work", *Human Resource Development International*, Vol.6 No. 1, pp. 69-83.
- Chan, L.K. and Wu, M.L. (2005), "A systematic approach to quality function deployment with a full illustrative example", *The International Journal of Management Science*, Vol. 33, pp. 119-39.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2006) "Working Life: Employee attitudes and engagement 2006", Research Report.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2007) "Employee engagement". Available at the web address: <http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/general/empengmt.htm?IsSrchRes=1>
- Chase, R.B. (1980), "A classification and evaluation of research in operations management", *Journal of Operations Management*, Vol. 1 No.1, pp.9-14.
- Chase, R.B. (1981), "The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions", *Operations Research*, Vol. 29 No.4, pp.698-706.

Chase, R.B, Aquilano ,(1977),” Production and Operations Management: A Life Cycle Approach”, Richard D. Irwin, Homewood, IL,

Cheese P., Thomas R.J., Craig E., (2007), “The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance”, Kogan Page Publishers.

Clow, K.E. and Vorhies, D.W. (1993), “Building a competitive advantage for service firms – measurement of consumer expectations of service quality”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 7 No. 1, pp. 22-32.

Cohen, L. (1995), *Quality Function Deployment: How to Make QFD Work for You*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Cooke, F.L. (2000), "Implementing TPM in plant maintenance: some organizational barriers", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17 No.9, pp.1003-16.

Colquitt, J. (2001), “On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 386-400.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988). “The empowerment process: Integration theory and practice”, *Academy of Management Journal*, 13 (3): 471-482.

Conger JA, Kanungo RN. (Eds.) (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Conway, T. and Perry, E. (1999), “Incorporating statistical process control into the team-based TPM environment”, *Semiconductor Manufacturing Conference Proceedings, 1999 IEEE International Symposium, Santa Clare, CA, 11-13 October 1999*, pp. 281-4.

Crawford, K.M., Blackstone, J.H. Jr and Cox, J.F. (1988), “A study of JIT implementation and operating problems”, *International Journal of Production Research*, Vol. 26 No. 9, pp. 1561-8.

Curry, A. and Herbert, D. (1998), “Continuous improvement in public services – a way forward”, *Managing Service Quality*, Vol. 8 No. 5, pp. 339-49.

Deal, T., & Kennedy, A. E. (1982) “Corporate cultures”. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Dale, B. and Cooper, G. (1992), *Total Quality and Human Resources: an Executive Guide*, Blackwell, Oxford.
- Davis, R. (1997), "Making TPM a part of factory life", *TPM Experience* (Project EU 1190, DTI, Findlay, sponsored by the DTI).
- Davis, R. and Willmott, P. (1999), "Total Productive Maintenance", Alden Press, Oxford.
- Day DV, Lord RG. (1988). "Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology". *Journal of Management*, 14, 453–464.
- DDI (2005), "Driving Employee Engagement", DDI.
- De Luca A. (1995), "Le applicazioni dei metodi statistici alle analisi di mercato", Franco Angeli, Milano.
- De Mello, C., Wildermuth, S. e Pauken, D.P. (2008), "A perfect match: decoding employee engagement – Part I: Engaging cultures and leaders", *Industrial and commercial training*, Vol.40, No. 3, pp. 122-128.
- De Mello, C., Wildermuth, S. e Pauken, D.P. (2008), "A perfect match: decoding employee engagement – Part II: engaging jobs and individuals", *Industrial and commercial training*, Vol.40, No. 4, pp. 206-210
- Dube, L., Johnson, M.D. and Renaghan, L.M. (1999), "Adapting the QFD approach to extended service transactions", *Production and Operations Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 301-17.
- Dudam Press (2003), *Guidelines for Failure Mode and Effects Analysis for Automotive, Aerospace and General Manufacturing Industries*, Routledge, USA
- Dyllick T., Hockerts K., (2002), "Beyond the Business Case for Corporate Sustainability", *Business Strategy and the Environment*, Vol . 11, No 2, pp 130-141
- Elkington, J. (1994) "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development." *California Management Review* 36, no. 2: 90-100

- Edvardsson, B.; Olsson, J. (1996), Key concepts for New Service Development, *The Service Industries Journal*, N.16, pp. 140 - 164
- Enquist, B., Edvardsson, B. and Petros S. S. (2007), Values Based Service Quality for Sustainable Business, *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 4, pp. 385-403
- Ferrer, J. (2005), "Employee engagement: Is it organizational commitment renamed?", School of Management, Faculty of Business and Law, Victoria University
- Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. (2004), "The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century", *Human Resource Planning*, Vol. 27 No. 3, pp. 12-25.
- Fredendall, L.D., Patterson, J.W., Kennedy, W.J. and Griffin, T. (1997), "Maintenance modeling, its strategic impact", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9 No. 4, pp. 440-53.
- Freeman, R. and D. Reed (1983) Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance, *California Management Review*, 25, pp. 88-106.
- Fulmer IS, Gerhant B, Scott KS. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 56, 965–993.
- Gallup, Wagner, R., Harter, J.K., (2006), "12 The elements of great managing" , Gallup Press
- Gerst, M.R. (2004), "QFD in large-scale social system redesign", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 9, pp. 959-72.
- Ginn, D.M., Jones, D.V., Rahnejat, H., Zairi, M. (1998), "The QFD/FMEA interface", *European Journal of Innovation Management*, Vol.1, Issue 1, pp 7-20.
- Godfrey, L., Todd, C., (2001). "Defining Thresholds for Freshwater Sustainability Indicators within the Context of South African Water Resource Management". 2nd WARFA/ Waternet Symposium: Integrated Water Resource Management: Theory, Practice, Cases. Cape Town, Sout Africa. <http://www.waternetonline.ihe.nl/aboutWN/pdf/godfrey.pdf>.

- Gonzalez, M.E., Quesada, G., Picado, F. and Eckelman, C.A. (2004), "Customer satisfaction using QFD: an e-banking case", *Managing Service Quality*, Vol. 14 No. 4, pp. 317-30.
- Griffin, A. (1992), "Evaluating QFD's use in US firms as a process for developing products", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 171-87.
- Griffin, A. and Hauser, J.R. (1993), "The voice of the customer", *Marketing Science*, Vol. 12 No. 1, pp. 1-27.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R., (1980), "Work Redesign", Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hall, D. T., B. Schneider & Nygren, H. T., (1970), "Personal factors in organizational identification". *Administrative Science Quarterly*, 15: 176-190.
- Hallberg, U., Johansson, G., Schaufeli, W. e Type, A. (2007), "Behavior and work situation: associations with burnout and work engagement", *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 48 No. 2, pp. 135-42.
- Han, S.B., Chen, S.K., Ebrahimpour, M. and Sodhi, M.S. (2001), "A conceptual QFD planning model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 8, pp. 796-812.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002), "Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 268-79.
- Hauser, J.R. , Clausing, D. (1988), "The house of quality", *Harvard Business Review*, May-June, pp 63-73.
- Herzberg, F. (1966), "*Work and the Nature of Man*", World, Cleveland, OH.
- Heskett J.L., Sasser W.E., Wheeler J, (2008), "Boost Your Employee OQ: Employee Ownership Leads to Increased Customer Satisfaction and Profitable Growth", *Harvard Business Review*
- Hewitt Associates, Van Neck, K., Cahill, M., (2008), "*The Multi-Generational Workforce*", 2008 Total Rewards Conference and Exhibition.

- Hewitt Associates. (2001). *Survey of economic impact due to current events*. Hewitt Associates, Lincolnshire, IL.
- Kahn, W. (1990), "Psychological condition of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No.4, pp. 692-724.
- Kahn, W.A., (1992). "To be fully there: psychological presence at work". *Human Relations* 45 (4), 321–349.
- Kandampully, J. (1998), "Service quality to service loyalty: a relationship which goes beyond customer services", *Total Quality Management*, Vol. 9 No. 6, pp. 431-43.
- Kano N., Seraku N., Takahashi F. , Tsuji S. (1984), "*Attractive Quality and Must-be Quality*", *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, April 1984, pp. 39-48
- Ketter, P., (2008), "What's the big deal about employee engagement?", *T and D Magazine* Vol 62 No 1, pp. 45
- Kim W.C., Mauborgne R., (2004), "Blue ocean strategy", *Harvard Business Review*
- Kim W.C., Mauborgne R., (2004), "Creating blue oceans", *Harvard Business Review*
- Kirk, J. N., Galanty, A. F. (1994) "The Ritz-Carlton Housekeeping System: Service QFD Application," *Transactions from the 6th Symposium on Quality Function Deployment, Ann Arbor MI.*
- Koksal, G. and Egitman, A. (1998), "Planning and design of industrial engineering education quality", *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 35 Nos 3-4, pp. 639-42
- Krajnc D., Glavic P., (2005), "How to compare companies on relevant dimensions of sustainability", *Ecological Economics*, Vol 55, No 4, pp 551-563,
- Leitch, J., Nieves, D., Burke, G., Little, M. and Gorin, M., (1995), "Strategies for involving employees", *The Journal for Quality and Participation*, pp. 68-74
- Labib, A.W. (1999), "A framework for benchmarking appropriate productive maintenance", *Management Decision*, Vol. 37 No. 10, pp. 792-9.

Lam, K. and Zhao, X. (1998), “An application of quality function deployment to improve the quality of teaching”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 389-413.

Lawrence, J.L.,(1999), “Use mathematical modeling to give your TPM implementation effort an extra boost”, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 5 No. 1, pp. 62-9.

Lim, P.C. and Tang, N.K.H. (2000), “The development of a model for total quality healthcare”, *Managing Service Quality*, Vol. 10 No. 2, pp. 103-11.

Lim, P.C., Tang, N.K.H. and Jackson, P.M. (1999), “An innovative framework for health care performance measurement”, *Managing Service Quality*, Vol. 9 No. 6, pp. 423-33.

Maddox, M.E. (2005), “Error apparent”, *Industrial Engineer*, Vol. 37 No. 5, pp. 40-4.

Maggino F.(1995) *Il questionario*, Centro Editoriale Toscano.

Maister D.H. (2001), “Practise What You Preach – What Managers Must Do to Create a High Achievement Culture”, The Free Press.

Marbach G., (2000), *Le ricerche di mercato*, UTET.

March, James G. & Simon, H. A. 1958. *Organizations*, New-York Wiley Pub. Co.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. e Leiter, M.P. (2001), “Job burnout”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52 No. 1, pp. 397-422.

Matzler, K. and Hinterhuber, H.H. (1998), “How to make product development projects more successful by integrating Kano’s model of customer satisfaction into quality function deployment”, *Technovation*, Vol. 18 No. 1, pp. 25-38.

May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004), “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77, pp. 11-37.

- Mazur, G.H. (1993) "QFD for service industries, from voice of customer to task deployment", *Transactions from the 5th Symposium on Quality Function Deployment, Novi MI, June 21-22*, pp.485-503.
- Meadows, D., (1998). "Indicators and Information Systems for Sustainable Development—A Report to the Balaton Group". The Sustainability Institute. Hartland, USA. <http://www.sustainabilityinstitute.org/resources.html#SIpapers>
- Meyer, J.P., Allen, Natalie J. & Smith, Catherine A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), 'A three component conceptualisation of organisational commitment', *Human Resource Management Review*, vol. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., (1984). Testing the ASide-Bet Theory of organizational commitment: Some Methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69: 372-378.
- Moneva, J. M. Archel, P. Correa, C, (2006), "GRI and the camouflaging of corporate unsustainability", *Accounting Forum -Adelaide-*, 2006, Vol 30; No 2, pp 121-137
- Mottaz, C.J., (1988). "Determinants of organizational commitment", *Human Relations*, 41: 467-482
- Nakajima, S. (1988), *Introduction to TPM: Total Productive Maintenance*, Productivity Press, USA.
- Nakajima, S. (1989), *TPM Development Program: Implementing Total Productive Maintenance*, Productivity Press, Portland, OR
- Nalini, G., Bonnie, F.D., (2004), "Motivating employees for environmental improvement", *Industrial Management & Data Systems*, Vol 104, No 4, pp. 364-372
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., Mckee, D.O. and McMurrian, R. (1997), "An investigation into the antecedents of organizational citizenships behaviours in a personal selling context", *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 85-98.

- O'Reily, C. A. & Chatman, J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour". *Journal of Applied Psychology*, 71: 361-378
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L. (1988), "Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, pp. 12-40
- Parasuraman, A. (1998), "Customer service in business-to-business market: an agenda for research", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 Nos 4/5, pp. 309-21.
- Patterson, J.W., Kennedy, W.J. and Fredendall, L.D. (1995), "Total productive maintenance is not for this company", *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 36 No. 2, pp. 61-4.
- Penna (2006). Meaning at work research report. Available at the web address: <http://www.e-penna.com/newsopinion/research.aspx>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982) "In search of excellence". New York: Harper and Row.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J. and Bachrach, D. (2000), "Organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for further research", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 513-63.
- Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. (1994), "Organizational citizenship behaviours and sales unit effectiveness", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31 No. 3, pp. 351-64.
- Porter, L. W., Crampton, W. J. and Smith, F. W. 1976. "Organizational commitment and managerial turnover: longitudinal study". *Organizational Behavior and Human Performance*, 15: 87-98

- Porter, L. W., & Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Porter, M. (1980), "Competitive Strategy", Free Press, New York, 1980.
- Porter, M. (1985), "Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance", Free Press, New York, 1985.
- Pramod, V.R., Devadasan, S.R., Muthu, S, Jagathyraj, V.P. (2006a), "MQFD: a model for synergizing TPM and QFD", *International Journal of Process Management and Benchmarking*, Vol.1, Num.2 pp 176-200.
- Pramod, V.R., Devadasan, S.R., Muthu, S., Jagathyraj, V.P., Dhakshina Moorthy, G. (2006b), "Integrating TPM and QFD for improving quality in maintenance engineering", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Volume 12, Number 2, pp. 150-171.
- PKF-HR consulting (2007), "Trends in the Hotel Industry- 2007 edition", PKF Hospitality Research, available at: www.pkfc.com (accessed 8 April 2008).
- Reed, R., & DeFillippi, R., (1990). "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage". *Academy of Management Review*, 15: 88-102.
- Rhyne, D.M. (1990), "Total plant performance advantages through total productive maintenance", *Conference Proceedings, APICS, Birmingham*, pp. 683-6.
- Richman, A. (2006), "Everyone wants an engaged workforce how can you create it?", *Workspan*, Vol. 49, pp. 36-9.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001), "Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 825-36.
- Riis, J., Luxhoj, J. and Thorsteinsson, U. (1997), "A situational maintenance model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 349-66.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement*, *Institute for Employment Studies*, Report 405, Brighton.

- Robinson, C.J. and Ginder, A.P. (1995), "Implementing TPM: The North American Experience", Productivity Press, Portland, OR.
- Rodrigues, M. and Hatakeyama, K. (2006), "Analysis of the fall of TPM in companies", *Journal of Materials Processing Technology*, Vol. 179 Nos 1-3, pp. 276-9
- Romolini A. ,(2007), "Accountability e bilancio sociale negli enti locali" franco angeli editore
- Saks, A.M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-19.
- Scottish Executive Social Research (2007), "Employee Engagement in the Public Sector: A Review of Literature", Available at the web address: www.scotland.gov.uk/socialresearch
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. e Bakker, A.B. (2002) "The measurements of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71-92.
- Schwartz, S. e Tessler, R., (1972). "A test of a model for reducing measured attitude-behavior discrepancies". *Journal of Personality and Social Psychology*, 24: 225-236.
- Sekine, K. and Arai, K. (1998), TPM for the lean Factory-Innovative Methods and Worksheets for Equipment Management, Productivity Press, Portland, OR.
- Sher, S.S. (2006), "The application of quality function deployment (QFD) in product development – the case of Taiwan hypermarket building", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 8 No. 2, pp. 292-5.
- SHRM, Vance, R.J., (2006), "*Employee Engagement and Commitment*", SHRM Foundation's effective practice guidelines.
- Sonnentag. S. (2003), "Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 3, pp- 518-28.
- Steers, R. M. (1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment". *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56

- Stuart, F.I. and Tax, S.S. (1996), "Planning for service quality: an integrative approach", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 58-77.
- Sullivan, L.P. (1986), "Quality Function Deployment", *Quality Progress*, June 1986, pp 39-50.
- Sun, H., Yam, R. and Wai-Keung, N. (2003), "The implementation and evaluation of total productive maintenance (TPM) – an action case study in a Hong Kong manufacturing company", *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 22 No. 3, pp. 224-8.
- Suzuki, T. (1992), *New Directions for TPM*, Productivity Press, Cambridge, MA.
- Suzuki, T. (1994), *TPM in Process Industries*, Productivity Press Inc., Portland, OR.
- Swanson, L. (1997), "An empirical study of the relationship between production technology and maintenance management", *International Journal of Production Economics*, Vol. 53 No. 2, pp. 191-207.
- Swanson, L. (2001), "Linking maintenance strategies to performance", *International Journal of Production Economics*, Vol. 70 No. 3, pp. 237-44.
- Tang, S.H. and Ho, S.Y. (1996), "Failure mode and effects analysis: an integrated approach for product design and process control", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13 No. 5, pp. 8-26.
- Tichy, N. (1983) "Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics". New York: Wiley.
- Towers Perrin, ISR (2004), "Engaged employees drive the bottom line", Available at the web address: www.isrsurveys.com/pdf/solutions/EngagementBrochureFinalUS.pdf
- Trappey, C.V., Trappey, A.J.C. and Hwang, S.J. (1996), "A computerized quality function deployment approach for retail services", *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 30 No. 4, pp. 611-22.

Ugboro, I.O. (2006), "Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing", *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 17 pp.232-57.

UNCED, United Nation Conference on Environment and Development; Rio Declaration on Environment and Development, Rio de Janeiro, 1992

Wakaru, Y. (1988), in JIPM (Ed.), *TPM for Every Operator*, Productivity Press, Portland, OR.

Warhurst, A., (2002). "Sustainability Indicators and Sustainability Performance Management". Report to the Project: Mining, Minerals and Sustainable Development (MMSD). International Institute for Environment and Development (IIED). Warwick, England. http://www.iied.org/mmsd/mmsd_pdfs/sustainability_indicators.pdf.

Welbourne, T. (2007), "Engagement: beyond the fad and into the executive suite", *Leader to Leader*, Vol. 44, pp. 45-51.

Wiener, Y.(1982). "Commitment in organizations: A normative view". *Academy of Management Review* 7 (3): 418-428.

Wiener, Y., Gechman, A. G. (1977). "Commitment: A behavioral approach to job involvement". *Journal of Vocational Behavior*, 10: 47-52.

Wiener, Y., Verdi, Y. (1980). "Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes-An integrative approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 26, 81-96.

Wireman, T. (1990b), *Total Productive Maintenance – An American Approach*, Industrial Press Inc., New York, NY

Willimott P., Mc Carthy D. (2001), *TPM-A route to world- class performance*, Butterworth Heinemann, Oxford, UK.

Wright, P. M., & McMahan, G. C., (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, 18: 295-320.

- Yamashina, H. (1995), "Japanese manufacturing strategy and the role of total productive maintenance", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 1 No. 1, pp. 27-38.
- Yamashina, H. (2000), "Challenge to world-class manufacturing", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 132-43.
- Xie, M., Tan, K.C. and Goh, T.N. (2003), *Advanced QFD Applications*, American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee, WI.
- Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L. (1990), *Delivery Quality Service. Balancing customer perceptions and expectation.*, Free Press, USA.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996), "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Management*, Vol. 60 No. 2, pp. 31-46.
- Zink K., (2005), "Stakeholder orientation and corporate social responsibility as a precondition for sustainability", *Total quality management & Business excellence*, Vol 16 No 8/9 pp 1041- 52
- Zink K., (2006), *Corporate sustainability as a challenge for comprehensive management*, Springer book, pp6
- Zink K., (2007), "From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management", *Journal of Management History*, Vol.13, No 4, pp 394-401